Niveau(x) d'enseignement : 0 Numéro EDUQ : 9570626
Centre d'intérêt : 660

Turcotte, Sylvie.

Université-milieu scolaire : l'établissement d'un nouveau partenariat régional / par Sylvie Turcotte. -- [Trois-Rivières?] : S. Turcotte, 1994.
xi, 118, [49] f. ; 28 cm.

Résumé : f. x-xi. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. [120-122].

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Organisation administrative * Structure * Régionalisation * Coopération * Formation des enseignants * Condition enseignante * Politique gouvernementale * Approche systémique * Organisation du changement

Identificateur(s) de nom : Région de la Mauricie-Bois-Francs

Identificateur(s) de sujet : Relations école-université * Partenariat

Ce projet d'intervention visait à mettre en place une nouvelle structure régionale de concertation, associant les partenaires universitaires et scolaires de la Région de la Mauricie-Bois-Francs, avec comme mandat principal la mise en oeuvre du plan d'action ministériel sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante. La conceptualisation de la mise en place de cette structure régionale s'est articulée autour de trois axes : la vision de la direction régionale de ce partenariat inspirée d'une adaptation du modèle de Weisbord pour l'encadrement des stages des futurs enseignants; une démarche de mise en place dont les étapes se sont déroulées selon les mécanismes retrouvés dans des changements organisationnels vécus dans le cadre de recherches-action et, enfin, une modélisation supportée par les écrits traitant du partenariat et de la concentration dans les organisations publiques, particulièrement ceux de Schneider. Recommandations au chapitre 6.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UNIVERSITÉ- MILIEU SCOLAIRE

L'ÉTABLISSEMENT D'UN NOUVEAU PARTENARIAT RÉGIONAL

par
Sylvie Turcotte
Promotion 1991-1995

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Trois-Rivières
Avril 1994

INT
1425

93 70626
SOUTENU
Le 11 mai 1994 à Trois-Rivières

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UNIVERSITÉ- MILIEU SCOLAIRE

L'ÉTABLISSEMENT D'UN NOUVEAU PARTENARIAT RÉGIONAL

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

par
Sylvie Turcotte
Promotion 1991-1995

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Trois-Rivières
Avril 1994

REMERCIEMENTS

Je veux d'abord remercier tous ceux et celles qui, de près ou de loin, m'ont appuyée dans la réalisation de ce mandat et du rapport d'intervention.

Des remerciements particuliers s'adressent à mon mandant, M. Jean-Paul Bournival, directeur régional de la direction régionale du ministère de l'Éducation de la Mauricie-Bois-Francs, pour l'appui et la confiance qu'il m'a témoignés tout au long de cette démarche. Je tiens également à souligner les excellents conseils de mon directeur académique, M. Réal Jacob, professeur au département d'administration et d'économique de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Enfin, je veux témoigner ma reconnaissance à M. Jacques Larivière pour son aide particulière au chapitre de l'informatique.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'ÉNAP est une activité obligatoire à l'obtention de la Maîtrise en administration publique de l'ÉNAP. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Ce rapport est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIÈRES iv

LISTE DES TABLEAUX viii

LISTE DES FIGURES ix

SOMMAIRE x

1- INTRODUCTION 1

1.1 La formulation du problème 2

1.2 Le mandat 3

1.3 La structure du rapport 5

2- DÉFINITION DU PROBLÈME 7

2.1 La situation organisationnelle 8

2.1.1 La Direction générale de la formation et des qualifications et ses partenaires 8

2.1.2 La direction régionale de la Mauricie-Bois-Francs et ses partenaires 12

2.2 La formulation préliminaire du problème 16

2.3 L'importance du sujet 18

2.4 Les objectifs spécifiques de l'intervention 20

3- CADRE CONCEPTUEL 21

3.1 Les considérations théoriques reliées à l'intervention 22

3.1.1 Les partenariats dans les organisations publiques 22

3.1.1.1 L'établissement de partenariats : une nouvelle stratégie des organisations publiques 23
3.1.1.2 L'État et la participation des citoyens et des groupes . . . 25
3.1.1.3 La gestion par concertation 31

3.1.2 Le partenariat selon une perspective systémique 40

3.1.3 Le partenariat selon une dynamique de changement planifié 43

3.1.3.1 Une définition du changement 43
3.1.3.2 Le changement planifié 44
3.1.3.3 Le processus et les étapes du changement 45
3.1.3.4 Les résistances au changement 47
3.1.3.5 Les stratégies de changement 48
3.1.3.6 La recherche-action et le développement organisationnel 50
3.1.3.7 La méthodologie des systèmes souples 53

3.2 L'articulation des concepts théoriques à l'intervention 55

4- MÉTHODOLOGIE 57

4.1 Présentation et justification des choix méthodologiques 58

4.2 Les documents utilisés lors des trois itérations 60

4.2.1 Les documents de la première série de rencontres individuelles . . . 60
4.2.2 Les documents de la deuxième série de rencontres individuelles . . 63
4.2.3 Les documents de la première rencontre de la Table 65

4.3 Le choix des groupes et la démarche suivie 67

4.4 Les limites méthodologiques de l'intervention 69

5- ANALYSE DES RÉSULTATS 71

5.1 La présentation et l'analyse des résultats 72

5.1.1 Les données recueillies lors de la première série de rencontres . . . 72

5.1.1.1 Les enjeux 73
5.1.1.2 La démarche de mise en place 74
5.1.1.3 Les orientations proposées 75
5.1.1.4 L'adhésion 78

5.1.2 Les conclusions de la première série de rencontres 78

5.1.3 Les données recueillies lors de la deuxième série de rencontres . . 80

5.1.3.1 Commentaires sur le bilan des données recueillies lors des premières rencontres 80
5.1.3.2 Commentaires sur la proposition des principes directeurs de fonctionnement de la Table 81

5.1.4 Les conclusions de la deuxième série de rencontres 89

5.1.5 Les données recueillies lors de la première rencontre de la table . . 91

5.2 Les liens entre l'analyse des données et le cadre conceptuel 92

5.2.1 La vision d'un nécessaire partenariat 92

5.2.2 La démarche de mise en place 93

5.2.3 Les concepts relatifs à la concertation 94

5.2.3.1 Les modèles de la concertation 94
5.2.3.2 Les formes de la concertation 95
5.2.3.3 Les dynamiques prévalant à la naissance des projets concertistes 97
5.2.3.4 Les conditions de la concertation 100

6- RECOMMANDATIONS 104

6.1 Les recommandations spécifiques à la Table régionale 106

6.1.1 Les recommandations inspirées de la vision 106

6.1.2 Les recommandations inspirées de la démarche de mise en place . 107

6.1.3 Les recommandations inspirées des concepts relatifs à la concertation et au partenariat 109

6.2 Les recommandations générales quant à la mise en place de structures de concertation 113

7- CONCLUSION 116

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 119

ANNEXES 124

LISTE DES TABLEAUX

1	Les paramètres et caractéristiques de la participation des groupes à l'État	28
2	Les principales caractéristiques des différentes conceptions de la concertation .	32
3	Une synthèse des principales formes de concertation	34
4	Une synthèse des concepts reliés à la concertation	39
5	Les stratégies de changement organisationnel	49
6	Les conditions structurelles de la concertation appliquées à la Table régionale . .	101
7	Les conditions culturelles de la concertation appliquées à la Table régionale . . .	102
8	Les conditions fonctionnelles de la concertation appliquées à la Table régionale	103

LISTE DES FIGURES

A Le dossier de la fonction enseignante : les chantiers 9

B Le dossier de la fonction enseignante : les partenaires 11

C La participation institutionnalisée dans l'État 26

D La représentation des composantes de la micro-organisation «Partenariat dans l'encadrement des stages» 42

E Un modèle de recherche-action 51

F Le schéma intégrateur de la méthodologie 70

SOMMAIRE

En novembre 1993, nous recevions le mandat de mettre en place une nouvelle structure régionale de concertation regroupant divers intervenants du milieu scolaire et universitaire. La mise en place de cette structure se voulait une conséquence directe au plan d'action du ministère de l'Éducation sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante, concrétisé dans un document d'orientation paru en novembre 1992 et intitulé **«Faire l'école aujourd'hui et demain : un défi de maître»**.

En effet, la plupart des intervenants scolaires et universitaires, incluant le personnel concerné du ministère de l'Éducation, s'entendaient sur la nécessité de mettre en place de nouveaux mécanismes permettant une meilleure formation initiale du personnel enseignant et une plus grande responsabilisation de ce personnel au chapitre de leur devenir professionnel, et ce, en collaboration avec l'ensemble des intervenants scolaires et universitaires. C'est d'ailleurs pour cette raison que des structures nationales de partenariat avaient déjà été mises en place pour définir conjointement avec le MEQ les orientations relatives à ce grand dossier. Il s'avérait cependant nécessaire de faire de même au plan régional pour leur mise en oeuvre.

La conceptualisation de la mise en place de cette structure régionale s'est articulée autour de trois axes : la **vision** de la direction régionale de ce partenariat inspirée d'une adaptation du modèle de Weisbord pour l'encadrement des stages de formation pratique des futurs enseignants, une **démarche de mise en place** dont les étapes se sont déroulées selon les mécanismes retrouvés dans des changements organisationnels vécus dans le cadre de **recherches-action** et enfin, une modélisation supportée par les écrits traitant du **partenariat** et de la **concertation** dans les **organisations publiques**, particulièrement ceux de Schneider.

Quinze groupes régionaux ont été rencontrés de façon individuelle à deux reprises dans le but de faire connaître les enjeux du dossier ministériel , de solliciter leur participation à cette Table régionale et de recueillir leurs commentaires quant au fonctionnement de cette nouvelle structure. Lors de chacune de ces rencontres, de même qu'à la troisième, laquelle constituait la première rencontre de la Table Université-Milieu scolaire, des documents relatifs au dossier et à la démarche régionale ont été soumis pour consultation et réajustés en fonction des commentaires recueillis.

Compte-tenu de l'importance des enjeux, tous les groupes sollicités ont accepté de s'engager dans ce nouveau partenariat, et ce, malgré des conditions difficiles au chapitre des relations de travail et une certaine méfiance entre les intervenants universitaires et scolaires en raison de leur culture particulière. Dans ce sens, nous avons réalisé avec succès notre mandat.

Les commentaires recueillis lors de notre démarche et les auteurs consultés nous ont permis d'élaborer trente-quatre recommandations devant permettre un fonctionnement plus hamonieux de cette Table régionale. Certaines de ces recommandations sont inspirées de la vision, d'autres de la démarche réalisée; enfin, un certain nombre portent sur les mécanismes mêmes de concertation.

Notre rapport se termine sur un certain nombre d'autres recommandations plus générales devant guider notre mandant ou une autre administration publique dans la mise en place de mécanismes de partenariat regroupant des organismes représentant des intérêts divers et ayant une connaissance différente des objets de la concertation souhaitée.

1- INTRODUCTION

1.1 La formulation du problème

En novembre 1992, le ministère de l'Éducation (MEQ) proposait au monde scolaire et à l'ensemble des partenaires intéressés à la question, un document d'orientation concernant le renouvellement et la valorisation de la profession enseignante intitulé : **«Faire l'école aujourd'hui et demain : un défi de maître»**. Ce document se voulait une contribution directe à la mise en oeuvre du plan d'action du ministre de l'Éducation d'alors, monsieur Michel Pagé, sur la réussite éducative dont l'un des objectifs vise à augmenter d'ici cinq ans et jusqu'à quatre-vingts pourcent le taux de diplomation des moins de vingt ans.

En affirmant que les enseignants et les enseignantes sont les premiers artisans de la réussite éducative, le Ministre Pagé soulignait, à l'instar d'autres organismes, qu'il était nécessaire que l'on s'interroge et que l'on agisse sur le renouvellement et la valorisation de leur profession. En effet, plusieurs études, dont celles menées par la Centrale de l'enseignement du Québec et par le Conseil supérieur de l'éducation, avaient déjà démontré cette nécessité de revoir la profession pour qu'elle réponde davantage aux besoins de la société actuelle et aux préoccupations du personnel enseignant.

«Faire l'école aujourd'hui et demain, un défi de maître» présente quinze voies d'action et d'intervention concernant autant les futurs enseignants et enseignantes que ceux et celles en poste actuellement. Chacune de ces voies d'action commande, pour leur mise en oeuvre, une concertation des intervenants scolaires et universitaires.

Les syndicats d'enseignants et d'enseignantes, les dirigeants des commissions scolaires, les cadres scolaires, les parents, le personnel des Universités seront tour à tour appelés à être les principaux responsables de l'une ou l'autre des voies d'action. Cette concertation, puisqu'elle commande des actions à tous les niveaux, est indispensable à la réussite de l'appropriation et de la mise en oeuvre par le milieu scolaire et universitaire, des différentes voies d'action. C'est pour cette raison qu'il en est question dans le document du ministre Pagé particulièrement lorsqu'il y est mentionnée la nécessité d'élaborer en partenariat des plans locaux et nationaux de mise en oeuvre.

1.2 Le mandat

Notre projet d'intervention, qui s'est situé au niveau de la recherche-action, visait à réaliser une démarche de mise en place d'une structure régionale de concertation, associant les partenaires universitaires et scolaires de la région de la Mauricie — Bois-Francs. Les premiers travaux de cette structure régionale devaient débuter dès le début de l'année 1994 avec comme mandat principal la mise en oeuvre des voies d'action du plan d'action ministériel sur le renouvellement et la valorisation de la profession enseignante.

Nous avons été mandatée pour ce projet par monsieur Jean-Paul Bournival, directeur régional du MEQ dans la région administrative de la Mauricie — Bois-Francs. Cette région comprend quinze commissions scolaires et deux universités interviennent de façon importante auprès d'elles.

Ce mandat nous a été confié dans le cadre de nos fonctions comme responsable du dossier des Ressources humaines et de la Formation des maîtres. Il s'inscrit directement dans les fonctions traditionnelles des directions régionales du ministère de l'Éducation, lesquelles ont pour activités principales de s'assurer de la mise en oeuvre des orientations ministérielles entre autres, en soutenant le milieu scolaire à cet effet.

Notre projet s'est inscrit dans les limites suivantes : nous avons réalisé les étapes préparatoires à la mise en place de la structure régionale de concertation. Nous avons présenté aux membres de la nouvelle Table les résultats de notre collecte de données sur les attentes des différents partenaires face à cette structure. Nous avons également fait état de nos recommandations quant à la structure de comités et de sous-comités à adopter pour couvrir l'ensemble des voies d'action et celles relatives au fonctionnement de la Table et des divers comités.

Cette recherche-action, qui s'est réalisée suivant un modèle itératif et en s'appuyant sur des écrits traitant de la concertation, devait donc permettre de développer un modèle de mise en place d'une structure de concertation couvrant tous les volets du plan d'action ministériel et regroupant des partenaires représentant des intérêts différents. Cette recherche-action devait également proposer un certain nombre de recommandations quant à une démarche à adopter et à des conditions à respecter dans la mise en place de telles structures, incluant leurs limites d'action.

Ces recommandations et le vécu régional développé lors de cette recherche-action sont d'autant plus pertinents que de plus en plus, non seulement notre direction régionale, mais celles couvrant les autres régions administratives, sont appelées à mettre en place de tels mécanismes dans d'autres dossiers tels l'harmonisation secondaire-collégial, la formation professionnelle avec la formation et le perfectionnement de la main-d'oeuvre, l'harmonisation des actions envers les élèves et les parents en difficulté avec le réseau de la Santé et des Services Sociaux et de façon plus générale dans le développement régional avec l'ensemble des partenaires.

1.3 La structure du rapport

En vue de réaliser notre mandat, nous avons d'abord fait le point sur l'état de la situation. Le chapitre deux présente d'abord la situation organisationnelle nationale et régionale au regard du dossier ministériel qui constitue le point de départ de notre démarche. Le problème et son importance actuelle sont par la suite définis de façon préliminaire pour permettre au lecteur de situer le contexte dans lequel le mandat nous a été confié.

Le chapitre trois fait état des principales considérations théoriques reliées à l'intervention ainsi que la façon dont nous les avons articulées à cette dernière. Il y est question, entre autres, de l'établissement des partenariats dans les organisations publiques, de la gestion par concertation étudiée par Robert Schneider (1987) et du partenariat selon une perspective systémique, laquelle permet de situer la vision de l'organisation qui veut établir le partenariat.

Enfin, ce chapitre présente diverses démarches de changement planifié au sein desquelles la recherche-action constitue une possibilité des plus intéressantes lorsque prévalent des conditions telles que celles que nous avons retrouvées au départ de notre intervention.

La réalisation des diverses étapes, documents et rencontres ainsi que les limites inhérentes à l'approche retenue est expliquée de façon détaillée au quatrième chapitre, lequel porte sur la méthodologie retenue pour l'intervention.

Le chapitre cinq réalise d'abord la présentation et l'analyse des résultats à toutes les étapes du processus pour ensuite s'attarder aux liens entres ces résultats et les considérations théoriques retenues à l'intérieur de notre cadre conceptuel.

C'est au chapitre six que se retrouvent l'ensemble des recommandations faites à notre mandant autant sur la structure spécifique de concertation que nous avions reçu le mandat d'établir que relativement à la mise en place, de façon générale, de structures diverses de partenariat.

Enfin, un chapitre faisant état des conclusions est suivi des références bibliographiques et des annexes.

2- DÉFINITION DU PROBLÈME

2.1 La situation organisationnelle

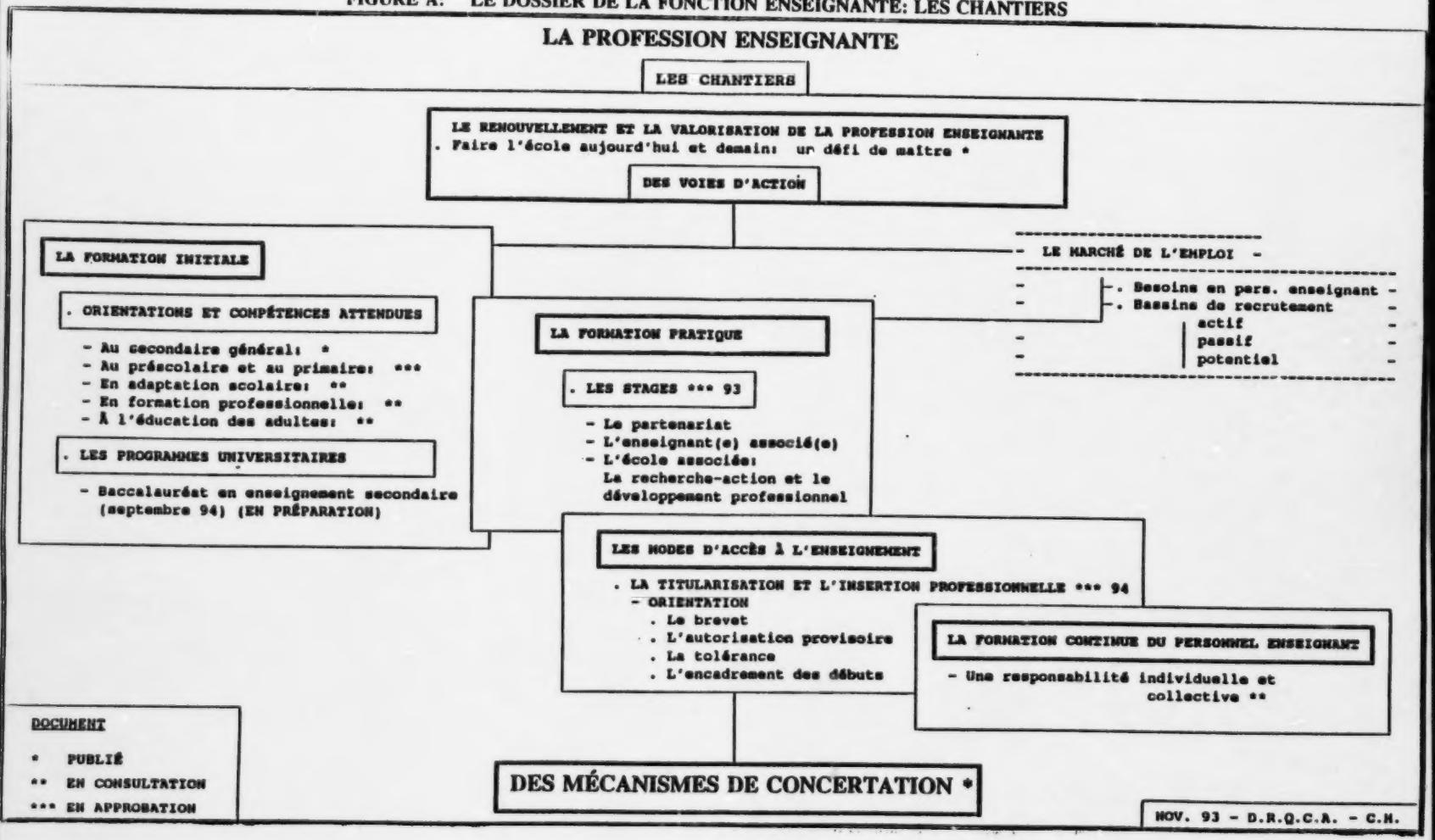
Le partenariat que nous avons eu mission d'établir à l'intérieur de la région administrative de la Mauricie — Bois-Francs prenait racine dans des travaux déjà en cours au plan national sur le dossier de la formation des maîtres et sur d'autres aspects du dossier du renouvellement et de la valorisation de la fonction enseignante. Il devait par ailleurs s'inspirer d'une culture régionale de travail en partenariat avec le milieu scolaire.

2.1.1 La Direction générale de la formation et des qualifications et ses partenaires

L'unité responsable du dossier de la profession enseignante au MEQ, soit la Direction générale de la formation et des qualifications, composée de la Direction de la titularisation et de la classification du personnel enseignant et de la direction de la formation du personnel scolaire, avait déjà mis en place des mécanismes faisant appel à l'implication de différents partenaires du monde scolaire et universitaire.

Les figures A et B conçues par Claude Mathieu (1993), responsable du dossier des ressources humaines à la direction régionale de Québec et de Chaudière-Apalaches mettent en évidence l'importance des chantiers en cours et de l'implication des partenaires au plan national. La figure A donne un aperçu de la documentation publiée, en consultation ou en approbation concernant les voies d'action du plan d'action ministériel touchant la formation initiale et continue du personnel enseignant, la formation pratique et le modes d'accès à l'enseignement.

FIGURE A: LE DOSSIER DE LA FONCTION ENSEIGNANTE: LES CHANTIERS

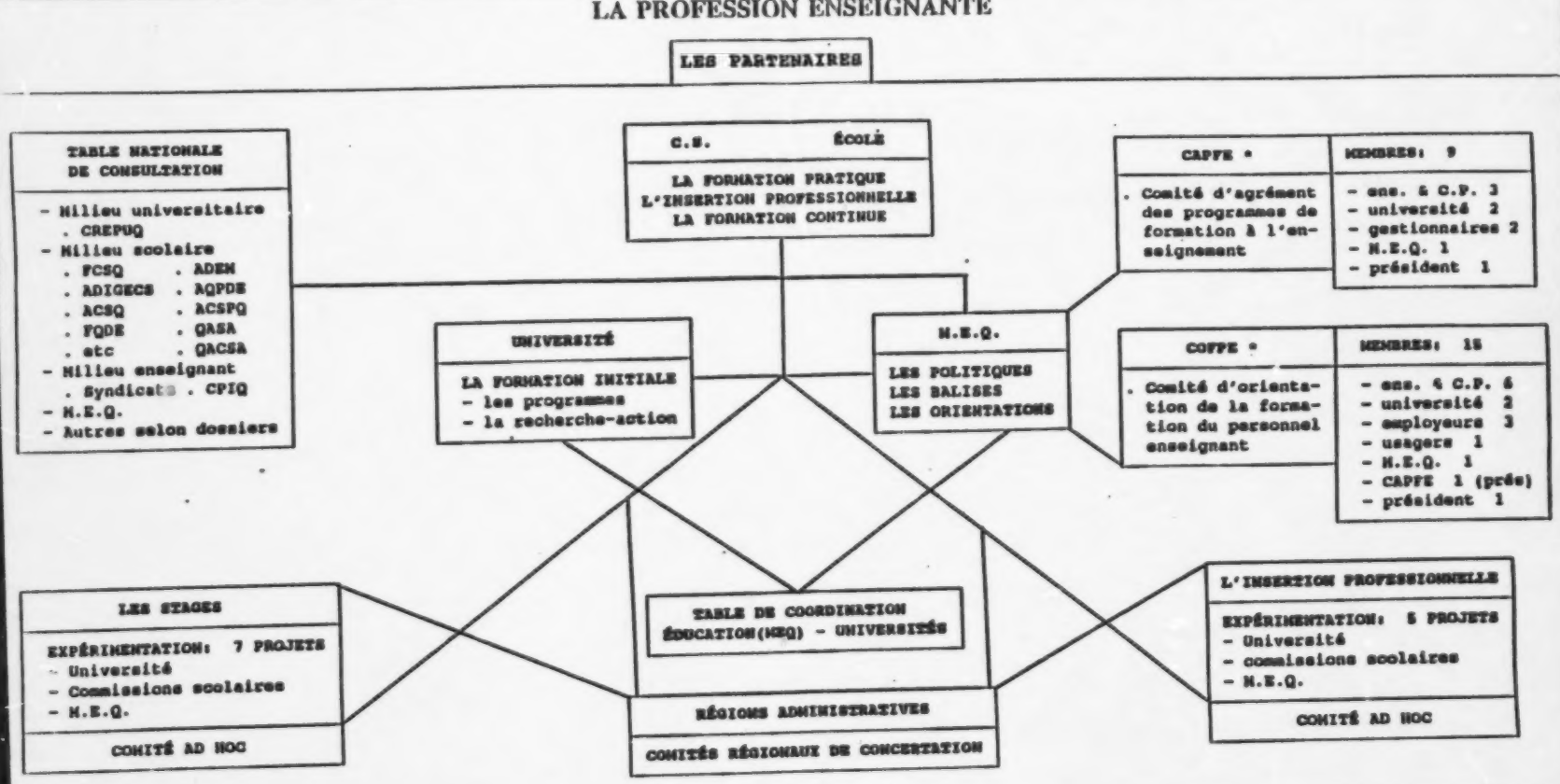


La figure B indique de façon particulière les mécanismes officiels de participation entre le MEQ et les intervenants scolaires et universitaires. Le comité d'agrément des programmes de formation à l'enseignement et le comité d'orientation de la formation du personnel enseignant touchent le domaine de la formation initiale des enseignants. Un mécanisme officiel de consultation, la Table nationale de consultation, a le mandat de se prononcer sur les orientations ministérielles au chapitre de la formation initiale des enseignants. Elle regroupe l'ensemble des partenaires à une même Table. Elle a été mise en place pour favoriser le développement d'une vision commune entre les différents intervenants concernés et permettre au MEQ d'obtenir un avis consolidé avant de finaliser ses orientations dans le dossier. Il en sera de même pour les autres documents d'orientation que proposera le ministère pour chacune des voies d'action.

Enfin, avant même de présenter ses orientations à la consultation officielle, le ministère associe davantage les principaux partenaires à ses réflexions sur différentes voies d'action et a même organisé des colloques multi-agents comme première étape de validation de ses orientations. Un premier colloque s'est tenu au printemps 1992 sur la formation pratique alors qu'un second a eu lieu à l'automne 1993 sur le dossier de la formation continue du personnel enseignant.

Les partenaires impliqués dans les divers mécanismes de consultation et de concertation sont nommés par leurs associations et ont un mandat officiel de représentation. On y retrouve des membres des syndicats d'enseignants et de professionnels, d'associations de cadres d'école et de cadres de commissions scolaires et de regroupements de commissions scolaires.

FIGURE B: LE DOSSIER DE LA FONCTION ENSEIGNANTE: LES PARTENAIRES



Les différentes universités sont également représentées soit par le biais de leur association provinciale ou par sollicitation directe auprès de chacune d'elles. Ces personnes, comme celles provenant des différents regroupements de personnel des commissions scolaires, représentent autant les milieux francophones qu'anglophones.

Les responsables des ressources humaines de chacune des régions administratives du MEQ sont associés activement au développement de la plupart de ces dossiers et forment une Table nationale de coordination avec la Direction de la formation et des qualifications. Leur participation est essentielle puisque ce sont eux et elles qui ont à créer et à organiser à l'intérieur de leur région des mécanismes de mise en place du plan d'action sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante.

2.1.2 La direction régionale de la Mauricie — Bois-Francs et ses partenaires

La direction régionale de la Mauricie — Bois-Francs relève du secteur des réseaux du MEQ. C'est de ce secteur que relève l'entière responsabilité de la mise en oeuvre des orientations ministérielles alors que les unités dites centrale comme celles de la formation et des qualifications ont pour responsabilité d'établir les orientations en matière d'éducation et, dans le cas présent, dans le domaine de la formation des maîtres.

Les mandats confiés au personnel oeuvrant dans le secteur des réseaux tel que décrits dans le rapport annuel du MEQ (1991-1992, p.43) sont les suivants :

- assurer l'application des lois et des règlements régissant l'éducation;
- **assurer l'application et le fonctionnement des politiques et programmes ministériels dans les organismes et les établissements qui forment les réseaux;**
- **contribuer à la mise en oeuvre des nouvelles politiques et des nouveaux programmes;**
- établir les programmes et les décisions normatives en matière de financement et d'équipements;
- veiller à l'élaboration et à la mise en oeuvre des orientations ministérielles et des mesures afférentes aux communautés culturelles;
- maintenir les relations appropriées avec les commissions scolaires, les établissements d'enseignement privé et les organismes volontaires d'éducation populaire;
- **assurer la mise en place et le fonctionnement de mécanismes de liaison et de concertation avec les réseaux dans chaque région;**
- assurer l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes d'éducation populaire et d'échanges scolaires.

Les mandats représentés en caractère gras constituent les assises à partir desquelles, la direction régionale de la Mauricie — Bois-Francs, de même que les autres directions régionales, élaborent en collaboration avec ses partenaires régionaux, des plans d'action de mise en oeuvre, dans les milieux scolaires, des orientations ministérielles.

Pour ce faire, un des moyens privilégiés par la direction régionale de la Mauricie — Bois-Francs et accepté par l'ensemble des commissions scolaires de la région a été la mise en place, au fil des années, de Tables de travail régionales regroupant des intervenants ayant les mêmes caractéristiques et les mêmes responsabilités de chacune des commissions scolaires.

C'est ainsi qu'il existe de façon formelle une Table des directeurs généraux, des directeurs des services de l'enseignement, des responsables des ressources humaines, des secrétaires généraux, des directeurs de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle, des responsables de l'adaptation scolaire, des services complémentaires et de l'éducation chrétienne.

Il existe également plus d'une vingtaine de groupes de travail spécialisés composés surtout de conseillers pédagogiques, de responsables de matière et parfois d'enseignants dégagés à cet effet. Ces groupes ont pour mandat de répondre à certaines problématiques régionales touchant l'enseignement.

Alors que les groupes de travail qui dépendent presque tous de la Table des services de l'enseignement sont animés par des représentants des commissions scolaires, la direction régionale est en soutien et assure le secrétariat de presque toutes les Tables et c'est souvent elle qui propose des points d'échanges et la réalisation de certains mandats. Ces Tables sont également des lieux privilégiés permettant à la direction régionale d'informer ses partenaires et de les consulter, ce qui lui permet de faire les rétroactions nécessaires aux unités centrales.

Parallèlement à ces structures par «niveaux hiérarchiques», un comité permanent d'éducation a été formé suite aux États généraux de l'Éducation en 1980, comité regroupant des représentants de diverses associations régionales telles les syndicats d'enseignants et de professionnels, les associations de cadres d'école et de cadres scolaires, des directeurs généraux et de la Fédération des commissions scolaires. Le mandat actuel de ce comité est d'organiser le congrès régional annuel d'éducation et la participation des membres est assez restreinte puisqu'elle se renouvelle à chaque année selon le lieu où se tient l'événement et qu'une partie des groupes seulement sont alors représentés.

La mise en place du plan Pagé sur la réussite éducative (1992) avait pour la première fois permis qu'une structure régionale de concertation regroupant des partenaires divers, dont les parents, soit créée. Son mandat visait à assurer la participation de leurs instances à ce plan. Le fonctionnement de cette Table a connu un bon succès et a satisfait les participants. Les nouvelles contraintes imposées par le gouvernement suite aux problèmes budgétaires (loi 102, loi 198) ont cependant amené les membres des syndicats affiliés à la Centrale de l'enseignement du Québec, soit le personnel enseignant, le personnel professionnel et le personnel de soutien à se désengager à l'automne 1993 de cette structure régionale et même des structures locales créées dans chacune des commissions scolaires.

Ces éléments nous permettent de constater que, si la direction régionale de la Mauricie—Bois-Francs a développé au fil des ans un réseau important avec le personnel des commissions scolaires, elle a peu d'expérience et de vécu dans la mise en place de structures multi-agents.

2.2 La formulation préliminaire du problème

L'ensemble des chantiers et des mécanismes de concertation reliés au document d'orientation sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante mettent en évidence, de par la complexité et la multitude des actions en cours, l'importance de mécanismes régionaux pour tenir informés les partenaires régionaux concernés et articuler dans la pratique un certain nombre d'orientations et de balises. En effet, leur élaboration réalisée au plan provincial et en concertation avec des représentants de haut niveau ne garantit en rien qu'elles seront mises en oeuvre dans la région de la Mauricie — Bois-Francs dans chacune des universités concernées et chacun des milieux scolaires, avec le «vrai monde sur le terrain».

À titre d'exemple, un des premiers mandats de cette nouvelle structure de concertation, tel qu'il est prévu dans un document du MEQ à venir (début 1994) sur la formation pratique, devra voir à la mise en place d'un comité de gestion des places de stage pour les étudiants en formation des maîtres pour l'ordre d'enseignement secondaire. Des commissions scolaires devront s'engager à encadrer des stagiaires de façon plus importante, des enseignants associés devront être formés par les universités et des protocoles devront être signés avec chacun des milieux concernés afin d'assurer un suivi beaucoup plus élaboré des stagiaires et ce, par plusieurs niveaux d'intervenants. Les partenaires impliqués dans la région de la Mauricie — Bois-Francs devront donc s'engager activement dans ce premier dossier, dossier qui devra être suivi d'autres demandes d'action au fur et à mesure que les programmes révisés des universités entreront en vigueur.

Le modèle d'intervention retenu dans la mise en place de mécanismes régionaux devait donc tenir compte que, non seulement la concertation multi-agents impliquant le personnel scolaire était peu expérimentée et avait connu un échec récent, mais qu'elle était à peu près inexistante avec le milieu universitaire. De plus un certain nombre de préjugés développés au cours des années faisait en sorte que ce «mariage» entre les universités et les commissions scolaires avait besoin de préparation. Ivor Goodson, conférencier invité au 3e colloque de l'Association québécoise universitaire en formation des maîtres (novembre 1993) illustre bien la solitude de ces deux milieux lorsqu'il cite les propos de Clifford et Guthrie (1988) sur le malaise universitaire :

> «Nous défendons la thèse suivante; les facultés d'éducation et surtout celles situées sur le campus des universités renommées sur le plan de la recherche ont fait preuve d'imprévoyance en se laissant séduire par les cultures universitaires et politiques de l'institution et ont négligé leurs allégeances professionnelles. Elles font maintenant figure d'êtres marginaux, étrangers à leur propre monde. Elles réussissent rarement à rencontrer les normes universitaires exigées et elles sont en même temps coupées de leurs pairs oeuvrant en milieu scolaire. Plus elles tentaient vigoureusement de ramer vers les rives de la recherche universitaire, plus elles s'éloignaient des écoles publiques envers qui elles ont des obligations. Inversement les efforts systématiques faits en vue de s'intéresser aux problèmes appliqués des écoles publiques ont placé les facultés d'éducation devant une situation risquée sur leur propre campus.»

Il fallait donc planifier un changement dans les pratiques régionales amenant des personnes d'intérêts différents et de culture différente à accepter de travailler ensemble après avoir pris conscience des enjeux en cause et ce, malgré les situations conflictuelles réelles ou anticipées. Il devenait donc important de réaliser cette démarche en impliquant dès le départ les groupes concernés et en demeurant conscient des difficultés liées au partenariat.

2.3 L'importance du sujet

Depuis trois ans, le MEQ, en collaboration avec ses partenaires a commencé à reformuler ses attentes en ce qui a trait à tout le champ de la formation des maîtres et ce, dans le but de «professionnaliser» la fonction enseignante. Ceci englobe une redéfinition des compétences attendues chez les futurs enseignants, des précisions quant à leur formation pratique, l'aide réelle à leur insertion en emploi et une formule de formation continue pour ceux qui sont en poste.

Le premier programme renouvelé de formation des maîtres doit entrer en vigueur à l'automne 1994. L'implantation des autres programmes, qui devront être élaborés dans le respect et «la prise en considération explicite des besoins et des attentes du milieu scolaire environnant», comme le mentionne le document du Comité d'agrément des programmes de formation à l'enseignement (1993, p.24), se poursuivra au rythme d'un nouveau programme par année pour les trois prochaines années.

D'autres chantiers sont également en cours concernant notamment la reconnaissance des réalisations et de l'excellence chez le personnel enseignant, l'aide à ceux connaissant des difficultés dans leur carrière, l'aménagement de la tâche afin de favoriser la mobilité horizontale et verticale et l'évaluation à des fins de développement professionnel. Ces travaux font appel à l'expertise de différents intervenants du milieu scolaire dont les enseignants eux-mêmes.

Les objectifs qui sous-tendent ces voies d'action font l'objet d'un large consensus auprès des syndicats d'enseignants, du Conseil supérieur de l'éducation, du monde scolaire et du monde universitaire comme le démontrent les écrits à ce sujet. Un certain nombre d'entre eux devraient également être traités dans le cadre des négociations sur l'organisation du travail qui auront lieu en début d'année 1994 tel qu'il a été prévu par la signature d'un protocole d'entente entre le Conseil du Trésor et la Centrale de l'enseignement du Québec en décembre 1993.

Depuis 1989, le MEQ finance des projets expérimentaux afin d'élaborer dans la réalité les balises qui vont servir à articuler ses orientations. Deux projets expérimentaux ont actuellement cours dans la région de la Mauricie — Bois-Francs, le premier dans le domaine de l'insertion professionnelle dans une collaboration établie entre l'Université de Sherbrooke et une commission scolaire de la région des Bois-Francs, le second en formation continue en collaboration entre un chercheur de l'Université du Québec à Trois-Rivières et six commissions scolaires de la région.

L'établissement d'une structure permanente régionale était donc plus que souhaitable afin de permettre à toutes les personnes concernées d'être informées des travaux en cours au plan national et de coordonner les travaux qui devront se réaliser au plan régional. Cette structure permanente sera également un lieu privilégié d'échanges, de réflexion et de recherche d'une véritable concertation entre le milieu scolaire et le milieu universitaire, deux entités ayant une culture organisationnelle spécifique.

2.4 Les objectifs spécifiques de l'intervention

Afin d'atteindre l'objectif général fixé par notre mandataire qui consistait à la mise en place d'une structure régionale permanente de concertation sur le dossier du renouvellement et de la valorisation de la fonction enseignante, il fallait d'abord atteindre un certain nombre de buts préliminaires :

- identifier de façon préliminaire les principaux partenaires;
- impliquer et mobiliser ces partenaires dès le début de cette démarche de changement;
- informer ces partenaires des travaux en cours dans le dossier;
- recueillir leurs commentaires sur certains éléments tels :
  - . leur perception de la démarche;
  - . l'identification complète des partenaires potentiels;
  - . les objectifs reliés à la mise en place de cette structure;
  - . les sous-structures à créer;
  - . les conditions de réussite de la démarche;
  - . leur désir de s'engager.
- ajuster l'intervention aux préoccupations des partenaires;

3- CADRE CONCEPTUEL

3.1 Les considérations théoriques reliées à l'intervention

Étant donné la teneur du mandat, soit la mise en place par un organisme gouvernemental d'une nouvelle structure régionale de concertation multi-agents, il nous est apparu essentiel de documenter nos considérations théoriques à la fois sur les écrits traitant de la **planification** et la **réalisation** d'une **démarche de changement**, et ce, selon une **approche systémique** puisque des groupes différents sont impliqués et à la fois sur ceux traitant de la **concertation** et des **partenariats**, particulièrement dans le domaine des organisations publiques. Nous traiterons d'abord de ce domaine avant de poursuivre avec les concepts théoriques reliés au changement.

3.1.1 Les partenariats dans les organisations publiques

Bien qu'il existe de plus en plus d'expériences de partenariat dans différents domaines au sein des organisations publiques ou privées, peu d'écrits en traitent sur le plan théorique. Il semble également que ce concept, qui rassemble «des notions d'échange, de collaboration, de concertation et de coopération dans un ordre et à des degrés qui varieront énormément selon les auteurs» tel que l'exprimait Philippe Sauvageau, soit difficile à cerner. Nous traiterons ici des réflexions du professeur Lionel Ouellet (1985) de l'ÉNAP et de celles de James L. Armstrong (1992) particulièrement en ce qui concerne l'intervention de l'État dans la mise en place de partenariats. Deux autres documents ont retenu notre attention : celui de Pierre Lebel (1980) conçu à l'occasion d'un séminaire dispensé à des intervenants en sciences sociales et celui de Robert Schneider (1987) traitant de la gestion par concertation.

3.1.1.1 L'établissement de partenariats : une nouvelle stratégie des organisations publiques

Pour James L. Amstrong (1992, p.19), «la grande diversité du travail de la fonction publique exige de plus en plus des solutions organisationnelles sur mesure, plutôt que des solutions universelles». Parmi ces solutions organisationnelles, on retrouve l'établissement de nouveaux partenariats dont l'importance s'accroît comme mécanismes d'exécution non conventionnels permettant de comprendre davantage les besoins des clients, de faire appel à des compétences spécialisées, d'utiliser les infrastructures des partenaires et de mettre en commun des ressources. Notons que ces partenariats s'inscrivent dans la perspective actuelle qui présente l'organisation sous l'angle des réseaux (Butera, 1991).

Les partenariats ont une marge de manoeuvre que ne possède pas la bureaucratie traditionnelle, ce qui permet à cette dernière, lorsqu'elle les utilise, de s'adapter et de répondre plus facilement à des besoins changeants. Les partenariats peuvent de plus favoriser une plus grande coordination par la mise sur pied d'une infrastructure d'exécution intégrée, ce qui constitue notre mandat d'intervention.

Amstrong (1992, p.23) définit ces partenariats comme des entités regroupant les «ententes contractuelles, les associations, les ententes coopératives et les activités en collaboration pour l'élaboration de politiques, le soutien aux programmes, la prestation des services et l'exécution des programmes gouvernementaux». Le partenariat régional que nous avons reçu le mandat d'établir s'inspire davantage de ce dernier objectif qu'est l'exécution de programmes alors que les activités qui ont lieu entre la Direction de la formation et des qualifications et ses partenaires dans le dossier de la fonction enseignante relèvent davantage du domaine de l'élaboration des programmes.

Amstrong énumère cinq facteurs qui rendent l'utilisation des partenariats intéressante. Ces facteurs, dont les quatre premiers peuvent s'appliquer à notre intervention, sont les suivants:

- les besoins précis peuvent être spécifiés à l'avance;
- les résultats sont plus importants que les moyens employés pour les obtenir;
- il est facile de contrôler et d'évaluer les résultats et de contrôler la qualité, par des rapports et des vérifications;
- les objectifs des partenariats axés sur les intérêts publics correspondent davantage à ceux du gouvernement;
- les partenariats axés sur les intérêts privés font l'objet de concurrence et peuvent être remplacés facilement.

Pour cet auteur (1992, p.23), la gestion des partenariats ne peut s'inspirer des méthodes traditionnelles de la bureaucratie professionnelle que sont les principes de commande et les contrôles centralisés :

> «le défi de la gestion des partenariats est d'utiliser les compétences appropriées du secteur privé (négociation, marge de manoeuvre, communication ouverte, perspective sur l'extérieur, capacité de faire face aux risques) tout en maintenant les valeurs nécessaires du secteur public... La gestion d'un partenariat est un art qui exige une vigilance constante, une planification minutieuse, le contrôle régulier des progrès et des rapports à ce sujet, l'évaluation consciencieuse des résultats et une attention particulière.»

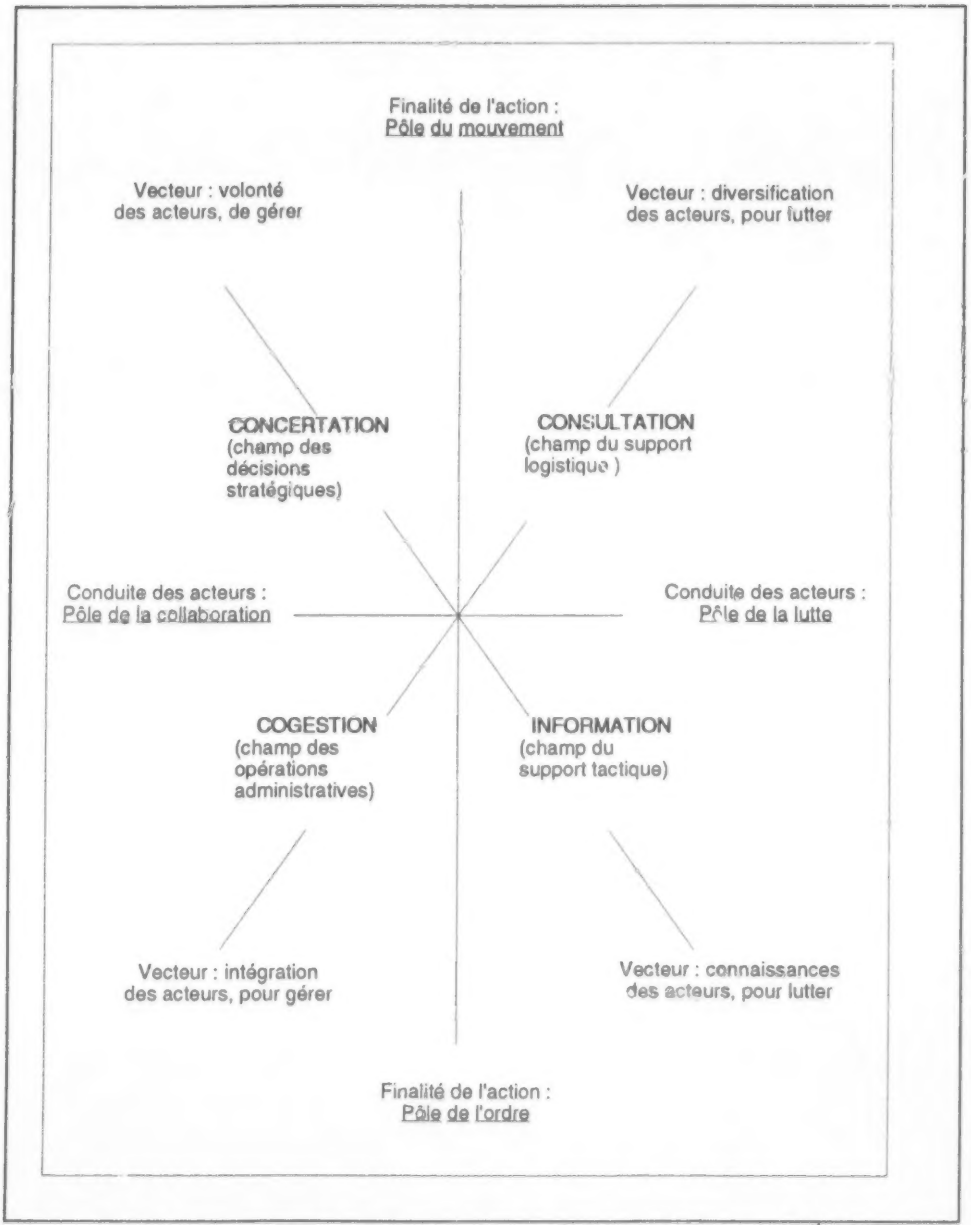
3.1.1.2 L'État et la participation des citoyens et des groupes

Dans un écrit traitant de la participation des groupes aux organismes de l'État, Lionel Ouellet (1985) traite de l'ensemble des aspects reliés à cette participation. Trois aspects ont retenu notre attention de façon particulière. Le premier concerne les raisons qui amènent l'État à faire participer les groupes à son fonctionnement. Le deuxième aspect porte sur l'organisation de cette participation alors que le troisième traite des caractéristiques et des moyens de la concertation.

Pour Ouellet, l'État est passé d'un rôle de producteur de biens et services à un rôle de «manager de la cohérence» et est devenu «responsable des grandes lignes de l'avenir de la collectivité (planification et stratégie)». C'est en raison de cette nouvelle conception de son rôle que l'État a dû «revoir ses conceptions et ses stratégies en matière de rapport avec la société» et qu'Il sollicite de plus en plus la participation des groupes pour élaborer et mettre en action ses orientations.

Cet auteur illustre cette participation institutionnalisée des citoyens à la conduite des affaires de l'État selon une représentation à deux axes, l'axe ordre/mouvement et l'axe lutte/ gestion, lesquels délimitent, par leur rencontre, quatre champs qui correspondent à autant de techniques différentes de participation des citoyens et des groupes, soit l'information, la consultation, la concertation et la cogestion (figure C). L'auteur définit ces techniques de la façon suivante alors que leurs paramètres et caractéristiques sont illustrés au Tableau 1 :

FIGURE C
LA PARTICIPATION INSTITUTIONNALISÉE DANS L'ÉTAT



Source : Ouellet, Lionel, *La participation des citoyens aux fonction de l'État*, PIMCE, ENAP, 1985

- l'information est une technique d'intéressement des citoyens au système politique et par laquelle les acteurs fonctionnels de l'État (gouvernementaux, législatifs ou administratifs) diffusent auprès d'eux des données, en vue d'une action autonome ou réactive de leur part (utilisation, mobilisation, etc.);

- la consultation est une technique de participation des citoyens et des groupes au fonctionnement des organes de l'État (gouvernementaux, législatifs ou administratifs) et par laquelle les agents de ces organes effectuent auprès des groupes et publics, des opérations de prospection en vue d'obtenir un input à leurs décisions(avis);

- la concertation est une technique de participation des groupes à l'élaboration et à la prise de décision des gouvernants ou des administrateurs en vue d'une entente négociée d'action conjointe et complémentaire;

- la cogestion est une technique de participation des citoyens et groupes à la fonction administrative, visant à les associer à la gestion courante des services de l'État par le partage des rôles administratif (conception, organisation, réalisation, support, etc.) entre eux et les responsables des dits services.

Bien que la formule de partenariat que la direction régionale de la Mauricie — Bois-Francs entend instaurer avec ses partenaires facilitera la réalisation d'activités de consultation et d'information sur le dossier de la fonction enseignante, l'objectif majeur demeure la nécessité que la direction régionale et ses partenaires se concertent sur les moyens les plus efficaces de mettre en oeuvre le plan d'action ministériel.

Tableau 1: paramètres et caractéristiques de la participation

Paramètres et caractéristiques de l'action participative	Techniques de participation des groupes à l'État			
	information	**consultation**	**concertation**	**cogestion**
finalité de l'action (pôles)	ordre	mouvement	mouvement	ordre
conduite des acteurs (pôles)	lutte	lutte	collaboration	collaboration
champ	support tactique	support logistique	décisions stratégiques (gouvernementales)	décisions opérationnelles (administratives)
logique de l'action	habilitation des acteurs	représentation des acteurs	recherche de consensus	efficacité technique
objectif	obtenir réaction des acteurs	expression des valeurs	management des conflits	partage des rôles et responsabilités administratives
produit	données diffusées chez les acteurs	avis (input à la décision)	codécisions	biens et services
vecteur	les connaissances des acteurs	la diversification des acteurs	la volonté des acteurs	l'intégration des acteurs

Source: Ouellet, Lionel, *La participation des citoyens aux fonctions de l'État*, PIMCE, Énap, 1985

Pour Ouellet, la concertation repose sur «l'harmonisation des valeurs des partenaires ainsi que sur des stratégies communes et des choix cohérents, de leur part, quant à l'avenir de la société», ce qui peut se traduire dans notre cas, quant à l'avenir de la volonté commune manifestée de renouveler et de valoriser la profession enseignante.

L'auteur caractérise la concertation dans une perspective étatique de la façon suivante:

- la concertation rassemble des personnes détentrices de pouvoir;
- la concertation organise la négociation de déc ions inter-reliées;
- la concertation est un phénomène de management conjoint;
- les partenaires ont une relation multilatérale, égalitaire et volontaire;
- la concertation réduit l'incertitude et bonifie les décisions;
- la dynamique de la concertation en est une de collaboration;
- la concertation engage, puisque les partenaires participent à un même processus de décision, se solidarisent d'actions communes et sont conjointement responsables des résultats des opérations effectuées.

Il nous apparaît essentiel que la nouvelle structure régionale s'inspire de ces mêmes caractéristiques, lesquelles constituent à notre avis les points centraux de réussite mais également ceux qui risquent de susciter le plus d'interrogations, de scepticisme et de résistances de la part des partenaires à impliquer.

Tout comme Amstrong, Ouellet énumère un certain nombre de facteurs qui sont essentiels à la mise en place d'une entreprise de concertation. Parmi ceux-ci, mentionnons qu'il est essentiel d'obtenir l'accord des partenaires sur les thèmes de la négociation, d'avoir constitué de façon détaillée un diagnostic de la situation problématique qui soit acceptable pour tous les participants et de suivre de façon systématique les décisions prises. Les premières rencontres de mise en place de la structure régionale avec nos partenaires devront s'inspirer de ces facteurs.

Enfin, puisque c'est la direction régionale qui aura à assurer le suivi des travaux de cette Table de concertation, elle devra jouer le rôle de «service administratif de support», service que l'auteur considère comme nécessaire pour la coordination et l'articulation des activités de concertation. En ce qui nous concerne, les tâches administratives de support devraient comprendre les activités suivantes :

- organiser et gérer les activités de concertation pour et au nom du MEQ;
- rassembler les données et obtenir des administrations concernées les dossiers pertinents servant de support matériel aux discussions des participants;
- obtenir des participants (y compris du MEQ) les observations et propositions d'action qu'ils iront défendre;
- effectuer auprès de leurs auteurs le suivi des engagements contractés et en tenir informés les autres partenaires.

3.1.1.3 La gestion par concertation

Robert Schneider, dans un volume publié en 1987, a réalisé une synthèse des connaissances acquises sur la concertation. Les objectifs de son ouvrage portent sur trois niveaux : il situe la concertation dans l'ensemble des pratiques administratives et dans l'évolution des rapports entre l'administration et son milieu; il décrit la morphologie des expériences concrètes de concertation adn. .nistrative et dégage une grille qui permette d'expliquer et de prédire les comportements et les résultats; enfin, il dégage les principales règles qui gouvernent le succès des entreprises de concertation administrative. Nous situerons ces trois niveaux dans les pages suivantes en traitant de la définition de la concertation, de ses modèles,formes et dynamiques et enfin, de ses conditions de réalisation.

Une définition : Schneider définit la concertation à partir des différents éléments qui la caractérisent et ce, conformément à la situation des organisations publiques et aux principales tendances sociales politiques et économiques. Pour cet auteur (1987, p.25), la concertation :

> «consiste essentiellement en une démarche qui comprend des pratiques articulées d'un groupe d'acteurs décisionnels et autonomes qui ont convenu d'harmoniser non seulement leurs orientations mais également leurs stratégies d'intervention et leurs actions concrètes au sein d'un secteur d'activités donné»

Des modèles : dans le but de faciliter la compréhension du phénomène de la concertation, compte tenu des différentes formes qu'elle prend autant dans le secteur public que privé, Schneider a réalisé une synthèse à partir de ce que l'on retrouve dans la littérature traitant de ce sujet, synthèse s'articulant autour de cinq visions. Cette synthèse se retrouve au Tableau 2.

Tableau 2
Une synthèse des principales caractéristiques des différentes conceptions de la concertation

Modèle 1 : La concertation perçue comme un outil susceptible de favoriser une prise en charge par les travailleurs, des facteurs de production.

objectifs :
- . réduire l'aliénation des centres de production
- . favoriser un partage plus équilibré de la propriété des ressources
- . multiplier les centres de développement

Stratégie privilégiée : l'autogestion

Modèle 2 : La concertation perçue comme une démarche susceptible de reconsolider le tissu des organisations, notamment dans les rapports entre les travailleurs et la direction.

Objectifs :
- . accroître la productivité
- . améliorer la qualité de vie au travail
- . dépolariser les rapports intergroupes

Stratégie privilégiée : la décentralisation et la consultation

Modèle 3 : La concertation perçue comme un processus «organique» d'enrichissement et de promotion.

Objectifs :
- . répondre aux besoins d'appartenance
- . favoriser la circulation de l'information
- . stimuler la réciprocité dans le partage des ressources

Stratégie privilégiée : l'institution de réseaux

Modèle 4 : La concertation perçue comme une approche de consolidation sociale.

Objectifs :
- . favoriser un partage plus équilibré des responsabilités sociales
- . réduire les conflits
- . développer un «partnership» plus serré entre l'État et les autres acteurs sociaux

Stratégie privilégiée : des lieux de rassemblement où les différents acteurs sociaux partagent leur analyse des problématiques et s'engagent à réaliser des actions conjointes

Modèle 5 : La concertation perçue comme un processus d'intégration ou de coordination administrative

Objectifs :
- . synchroniser les différents sous-systèmes d'un appareil qui s'est balkanisé
- . rapprocher les administrations des particularités du milieu
- . favoriser une rationalité plus serrée des actions administratives

Stratégie privilégiée : l'institution de mécanismes décentralisés orientés vers l'intégration et la coordination multi-sectorielle

Source : Schneider, Robert, Gestion par concertation, Agence D'Arc inc. , Ottawa, 1987, p.23.

Notre intervention se situe à la fois selon le modèle quatre et le modèle cinq. En effet, le dossier de la fonction enseignante commande que des acteurs représentant des secteurs différents d'intervention s'associent pour résoudre certaines problématiques régionales relatives à ce dossier. Ces acteurs, en collaboration avec la direction régionale, devront chercher ensemble et de façon active des solutions notamment au chapitre du marché de l'emploi, des programmes de formation des maîtres, de l'articulation du dossier de l'insertion professionnelle et de la valorisation sociale de la fonction enseignante elle-même. Ces objectifs relèvent davantage de la consolidation sociale, tel qu'elle est décrite dans le modèle quatre.

Par ailleurs, les partenaires devront voir à la mise en place de sous-structures qui auront à réaliser de façon conjointe, tel qu'on le retrouve dans le cinquième modèle, un certain nombre d'actions. Par exemple, la détermination du nombre de places de stage et des lieux de ces stages devra se réaliser conjointement par les membres responsables de ce sous-comité. Il en sera de même pour les comités locaux responsables de la gestion des stages, comités composés d'intervenants universitaires et scolaires.

Les formes : la concertation peut prendre différentes formes selon l'origine des acteurs qui y participent, leurs bases d'adhésion, les finalités recherchées, les portées des actions, les règles de fonctionnement, le statut juridique et la régularité des pratiques. Le Tableau 3 illustre ces différentes formes, lesquelles proviennent des études réalisées par Schneider sur différentes structures de concertation existantes.

Tableau 3

Une synthèse des principales formes de concertation

. L'origine des acteurs...

-membership fermé aux membres d'une même organisation (concertation verticale)
-membership ouvert aux acteurs impliqués dans la résolution d'une problématique particulière, indépendamment des origines institutionnelles (concertation horizontale)

. les bases d'adhésion...
-adhésion volontaire
-adhésion coercitive

. les finalités recherchées...
-internes (liées aux intérêts des membres)
-externes (centrées sur des cibles liées directement aux clientèles)

. les portées...
-de nature politique; arrimage des grandes orientations (concertation hiérarchique)
-de nature organisationnelle; synchronisation des actions et des décisions (concertation administrative)

. les règles de fonctionnement...
-formelles, caractérisées par des protocoles détaillés de fonctionnement
-ouvertes, caractérisées par des règles implicites qui pourront varier selon les circonstances

. le statut juridique...
-reconnaissance formelle au sein de l'appareil administratif
-reconnaissance politique ou stratégique
-aucune reconnaissance formelle; de nature clandestine

. la régularité des processus...
-de nature régulière; processus intégré aux autres activités managériales courantes
-de nature ponctuelle; en fonction des conjonctures

Source : Schneider, Robert, Gestion par concertation, Agence D'Arc inc. , Ottawa, 1987, p.43.

Cette synthèse des différentes formes que peuvent prendre les activités de concertation nous permettra d'évaluer celles que nous souhaitons réaliser avec nos partenaires dans le dossier de la fonction enseignante. En effet, ces éléments permettent de constituer une grille à partir de laquelle il est possible de définir de façon plus précise les caractéristiques à la fois des personnes en cause et celles des processus en cours.

Les dynamiques : à la suite de la recension et de l'évaluation de certaines pratiques concertistes au Québec, Schneider a mis en relief les dynamiques qui se vivent dans les groupes de la naissance des projets concertistes et au cours de leur évolution. Pour cet auteur (p. 62), «s'engager dans une action concertée, c'est investir dans un processus novateur face à une problématique donnée! C'est également rompre avec la logique dominante du paradigme mécaniste». Cette rupture, ce changement de paradigme amène nécessairement des tensions lors de la naissance des projets, lesquelles sont conditionnées par cinq phénomènes, dont les deux premiers conditionnent le système de tension, alors que les trois derniers en sont les conséquences sur la pratique de la concertation. Ces phénomènes sont les suivants :

- la présence de pressions externes;
- des pressions très fortes amenant le désir de participer;
- des pressions pour des résultats rapides malgré la nécessité d'une phase d'adaptation;
- le soutien ambigu des milieux dont proviennent les acteurs;
- des acteurs qui cherchent à renforcer leur position organisationnelle;
- des acteurs qui se dissocient de leur groupe d'origine;

- la diversité des motivations individuelles :
  - .le projet comme moyen de corriger une situation insatisfaisante;
  - .le projet comme moyen de s'informer;
  - .le projet sans véritable utilité;
  - .le projet comme moyen de rassemblement.

- l'horizon relativement fermé des objets de préoccupation :
  - .concentration des efforts sur des objets restreints;
  - .membership restreint.

- l'articulation très peu définie des modalités des modalités de la concertation.

D'autres dynamiques se produisent en cours de croissance des projets, dynamiques qui font en sorte que dans tous les projets évalués, il y a eu un «crise de croissance». Cette crise est occasionnée par deux types de pressions : des pressions internes amenées par des membres du groupe qui considèrent que les efforts investis dépassent les résultats et des pressions externes des organisations d'où proviennent les groupes lorsqu'elles se sentent menacées. Cette crise de croissance peut se résoudre de trois façons : le retrait des participants, la réduction des objectifs ou la remise en question directe des enjeux.

Quant aux résultats des projets concertistes, Schneider en conclue que, s'ils se sont avérés assez décevants jusqu'à maintenant, ce n'est pas à cause de la formule elle-même mais davantage en raison de la confusion des concepts entourant cette pratique et du nouveau paradigme qu'elle commande en matière de relation organisationnelle, d'où l'importance de mettre en place des conditions facilitantes.

Les conditions : selon Schneider, la concertation administrative doit procéder selon une certaine logique interne qu'il est nécessaire «d'articuler et d'organiser de façon explicite». L'auteur rejoint à ce sujet les propos du professeur Ouellet qui parlait de la nécessité de mettre en place des moyens et de respecter certaines conditions lors de la mise en place de projets concertistes.

Pour l'auteur, certains préalables sont nécessaires lors de l'élaboration d'une démarche de concertation, préalables d'ordre structurel, culturel et fonctionnel. Parmi les conditions **structurelles** qui définissent le statut de la pratique concertiste, mentionnons :

.l'engagement des mandataires;
.la définition des objets de concertation;
.la définition des modes de concertation;
.l'attribution des soutiens;
.l'articulation avec les autres fonctions managériales.

En ce qui concerne les conditions **culturelles** lesquelles joue un rôle de premier plan dans l'évolution des pratiques concertistes, six caractéristiques, selon l'auteur, semblent particulièrement déterminantes :

.une orientation clientèle;
.le sens du relatif;
.la tolérance de l'ambiguïté;
.la régularité;
.le sens du risque.

Enfin, en ce qui concerne les préalables **fonctionnels**, lesquels feront en sorte que les activités de concertation seront efficaces, on retrouve cinq conditions supplémentaires :

.le maintien des liens avec l'extérieur;
.la présence de protocoles explicites;
.une rigueur dans la préparation et le suivi des travaux;
.une orientation de petits succès;
.un partage équilibré des coûts et des gains.

Les études et travaux de Schneider dans le domaine de la gestion par concertation permettent de concevoir une grille facilitant l'élaboration et le suivi d'une démarche de mise en place d'un projet de concertation. Le Tableau 4 constitue cette grille, laquelle a été utilisée tout au long de notre démarche.

La première colonne constitue la synthèse des différents modèles que peuvent prendre les projets de concertation à partir de leurs finalités premières, et ce, selon certaines études théoriques sur le sujet. La deuxième colonne présente pour sept facteurs, à partir d'expériences vécues dans un certain nombre de projets, les différentes formes qu'ils peuvent prendre. La troisième colonne fait état d'un ensemble de conclusions quant à différentes dynamiques vécues en cours d'élaboration ou de réalisation de projets de concertation et à leurs conséquences sur les personnes ou les groupes impliqués. La quatrième colonne identifie trois types de conditions essentielles à la survie de projets concertistes, soit des conditions structurelles, des conditions culturelles et des conditions fonctionnelles. Ces conditions constituent en quelque sorte les recommandations de Schneider pour faciliter la survie de projets de concertation.

Tableau 4

Une synthèse des concepts reliés à la concertation

MODÈLES	FORMES	DYNAMIQUES	CONDITIONS
la concertation comme outil de prise en charge	l'origine des acteurs	**phase d'élaboration**	**structurelles**
			.l'engagement
		la présence de pressions externes	.les objets
			.les modes
la concertation comme démarche de consolidation du tissu organisationnel	les bases d'adhésion		.l'articulation
		le soutien ambigu des milieux	.le soutien
		la diversité des motivations	**culturelles**
	les finalités recherchées		
			.l'orientation
la concertation comme processus d'enrichissement et de promotion		des objets de préoccupation restreints	.le sens du relatif
			.l'orientation
			.la tolérance à l'ambiguïté
	les portées		
		une articulation peu définie des modalités	.la régularité
			.le sens du risque
la concertation comme approche de consolidation sociale	les règles de fonctionnement	**phase d'évolution**	**fonctionnelles**
		le retrait	.le maintien des liens extérieurs
la concertation comme processus de coordination et d'intégration administrative	le statut juridique	la réduction des objectifs	.des protocoles explicites
			.rigueur et suivi
		la remise en question des enjeux	.une orientation de petits succès
	la régularité des pratiques		.un équilibre coûts-gains

3.1.2 Le partenariat selon une perspective systémique

Comme notre mandat consiste à la mise en place d'une nouvelle structure, une nouvelle organisation, dont les membres auront à travailler de concert dans le but de mettre en oeuvre les orientations ministérielles sur le dossier de la formation des maîtres, il nous apparaît important de situer cette intervention dans une perspective systémique.

L. Von Bertalanffy, tel que le rapporte Bordeleau (1987, p.227) dans son volume sur le développement des organisations, fut le premier à s'opposer à une vision mécaniste de l'univers de la science, préconisant que les «spécialistes se préoccupent davantage, dans l'étude des phénomènes, d'analyser le tout comme un système global caractérisé par l'interdépendance des sous-systèmes et la complexité de la dynamique».

Dans un rapport d'intervention présenté à l'Énap et traitant de l'encadrement, en partenariat, des stages de formation pratique des futurs enseignants, Denise Fortin a utilisé le modèle de Weisbord comme cadre conceptuel. Ce modèle permet de représenter de façon simple et synergique les phénomènes organisationnels. Il divise également l'organisation en sous-systèmes et montre les relations entre chacun d'eux. Ces sous-systèmes sont :

- la mission et les objectifs d'une organisation;
- la structure organisationnelle : les rôles et les responsabilités des acteurs;
- le système de récompenses : la valorisation et le statut des acteurs;

- les mécanismes de liaison qui facilitent la coordination de tout le système;
- les interrelations entre les acteurs et la gestion des conflits;
- le leadership qui dynamise le système.

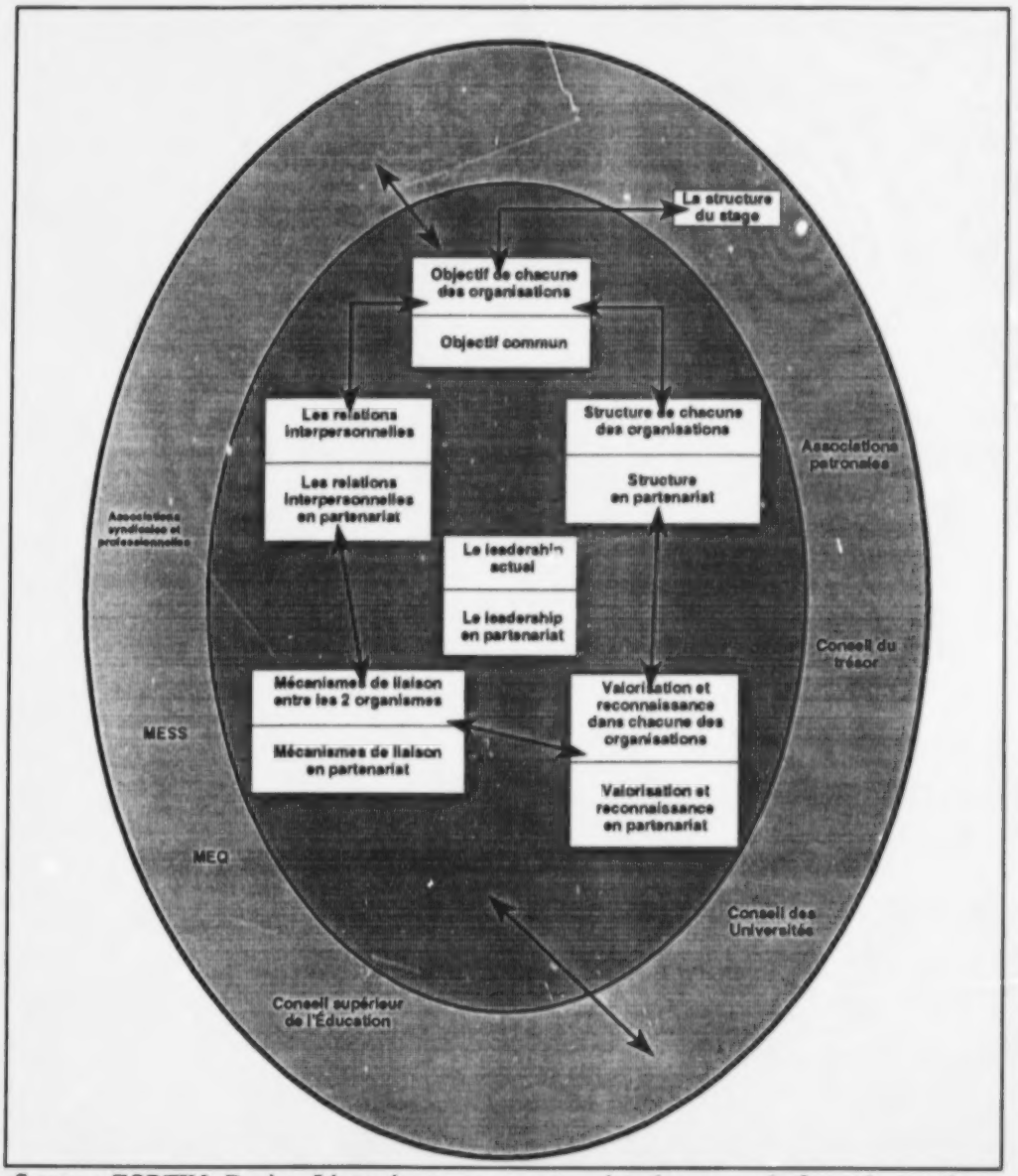
Comme chacun de ces sous-systèmes est relié avec les autres dans un environnement évolutif, ce modèle donne un excellent éclairage sur l'organisation par rapport à son environnement.

L'auteure a adapté ce modèle afin de lui permettre de représenter à la fois les composantes de ce qu'est la situation organisationnelle actuelle quant à la gestion des stages et à la fois sur ce que cette gestion pourrait être dans une perspective de partenariat (figure D).

L'articulation du modèle de Denise Fortin nous apparaît particulièrement intéressante puisqu'elle traduit non seulement l'objectif de la mise en place de la structure régionale de partenariat relativement aux stages mais également relativement à tous les autres dossiers qu'il faudra traiter par rapport au renouvellement et à la valorisation de la fonction enseignante.

En effet, les objectifs de chacun des partenaires devront devenir des objectifs communs, la structure en sera une de partenariat, la valorisation et la reconnaissance ainsi que les mécanismes de liaison devront faire appel à des actions concertées. Enfin, les relations interpersonnelles devront s'élargir et le leadership être partagé entre les organisations concernées.

FIGURE D
LA REPRÉSENTATION DES COMPOSANTES DE LA MICRO-ORGANISATION
«PARTENARIAT DANS L'ENCADREMENT DES STAGES»



Source : FORTIN, Denise, L'encadrement, en partenariat, des stages de formation pratique des futurs enseignants, ENAP, 1992, p.18.

3.1.3 Le partenariat selon une dynamique de changement planifié

La mise en place d'une nouvelle structure, quel que soit le contexte organisationnel, doit s'inscrire selon une certaine démarche de changement, démarche que les promoteurs ont tout intérêt à planifier. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas qui nous concerne, puisqu'il s'agit de modifier de façon importante une culture solidement ancrée de travail balkanisé, principalement entre les intervenants scolaires et les intervenants universitaires.

Comme il s'agit d'une importante dynamique de changement, nous nous attarderons à préciser différents aspects du changement organisationnel dont une définition du concept de changement, le processus et les stratégies d'implantation du changement. Nous verrons enfin un modèle de diagnostic permettant d'évaluer l'implantation du changement.

3.1.3.1 Une définition du changement

Collerette et Délisle (1982, p.26) donnent comme définition du changement organisationnel «toute modification observée dans la culture ou la structure d'un système organisationnel et qui a un caractère relativement durable». L'implantation d'une structure régionale de concertation implique non seulement un changement dans les relations entre des partenaires différents, mais également la mise en place de nouveaux modes de gestion. Il s'agit là d'un changement important et qui devrait avoir un caractère durable.

3.1.3.2 Le changement planifié

Les mêmes auteurs (1982, p.49) voient le changement planifié comme «un effort délibéré de changer une situation insatisfaisante, au moyen d'une série d'actions dont le choix et l'orchestration résultent d'une analyse systématique de la situation en cause».

Le changement planifié est un outil qui, en opérationnalisant les intentions du changement permet d'en vérifier le réalisme et les limites, en même temps qu'il facilite le choix des moyens à prendre. La démarche du changement planifié peut se résumer en quatre grandes phases :

1. le diagnostic de la situation insatisfaisante
2. la planification de l'action
3. l'exécution de l'action
4. l'évaluation de l'action

Alors que le diagnostic se réalise par la recherche, l'analyse, la réflexion et l'interrogation, la planification se caractérise par la décision, la conception et la préparation. Une démarche de planification comprend généralement :

- la définition des objectifs
- l'élaboration des stratégies

- le choix des moyens d'action
- l'identification des acteurs concernés par l'action
- l'établissement d'un plan d'action
- la conception et la préparation des outils nécessaires à l'action
- la conception et l'élaboration des instruments de contrôle et d'évaluation

3.1.3.3 Le processus et les étapes du changement

Selon la plupart des auteurs, la façon d'introduire le changement est aussi importante que le changement lui-même et ils insistent sur le caractère névralgique de la période de transition. Le succès d'un changement organisationnel dépend en grande partie de la façon dont la transition est gérée, soit cette phase entre l'introduction du changement et son intégration dans la culture organisationnelle. Gérer la transition implique selon Charest (1988, p.328 à 331):

1. une préparation
2. des contacts avec les personnes concernées
3. contrecarrer la relation persécutive/ victime/ sauveur
4. un monitoring
5. une formation en vue
   a) d'aider les personnes impliquées à comprendre ce qui se vit et
   b) d'aider le groupe nouveau à se prendre en charge

Selon Ackerman (1982), la période de transition commence bien avant que le changement ne prenne place. Cet auteur identifie huit phases dans la gestion de la transition :

Trois sont antérieures au changement, soit :

1. l'identification du besoin ou de l'opportunité de changement
2. l'évaluation de l'organisation et de son environnement
3. la conception de la situation désirée

Trois autres ont cours pendant que le changement se réalise, soit :

4. l'évaluation de l'impact du changement
5. la planification et l'organisation

Deux autres sont consécutives au changement, soit :

7. la formalisation de la nouvelle situation
8. l'évaluation et l'ajustement

Cette brève revue de littérature concernant le processus de changement et particulièrement la période de transition nous donne des indices sur les conditions de réussite d'un changement organisationnel. Ces indices sont également compatibles avec les conditions de réussite développées par les auteurs précédents qui ont traité de la concertation.

3.1.3.4 Les résistances au changement

La résistance au changement, selon Collerette (1984, p.14), c'est «l'expression implicite ou explicite des réactions négatives à l'endroit d'une intention de changement». Ce phénomène est normal et on peut distinguer trois catégories de résistance :

- les résistances liées à la personnalité comme la peur de l'inconnu et l'identification à la situation actuelle, vue comme idéale ou satisfaisante;
- les résistances liées au système social, comme les intérêts et les droits acquis;
- les résistances liées au mode d'implantation du changement. Ceci touche le respect des personnes et leurs compétences, le temps et les moyens fournis pour intégrer le changement et la crédibilité de celui qui souhaite implanter le changement.

Des résistances peuvent se manifester à chacun de ces niveaux et il est possible de les gérer soit:

- par l'éducation et la communication
- par la participation et l'implication
- par l'écoute et le support
- par la négociation
- par la manipulation et la cooptation
- par la coercition

Le choix des moyens pour gérer les résistances est fonction du pouvoir de celui qui implante le changement mais aussi de la façon dont il veut utiliser son pouvoir, et fait partie de la stratégie utilisée. Compte tenu de la nature des objectifs visés et de la dynamique propre au milieu concerné, il est évident que tous ces moyens n'ont pas les mêmes chances de succès. Les approches les plus susceptibles de porter fruit sont celles qui s'inspirent des facteurs de motivation et qui contribueront à créer une ambiance positive. Dans le contexte qui nous concerne, il est évident que les moyens utilisés pour faire face aux résistances devront s'inspirer d'approches impliquant la participation, l'implication, l'écoute, le support et la négociation.

3.1.3.5 Les stratégies de changement

Pour qu'une stratégie atteigne ses buts, celui qui la conçoit doit avoir minimum de pouvoir ou d'influence et il doit choisir les moyens d'actions qu'il jugera les plus appropriés. Dans le cas qui nous concerne, la direction régionale, par l'historique de ses relations avec le milieu et ses mandats, a assez de pouvoir et d'influence pour proposer cette démarche de changement. La stratégie retenue devait cependant faire appel à la participation des partenaires dès le début de l'intervention.

Collerette et Délisle (1982, p.140) définissent la stratégie comme «l'ensemble des moyens et des tactiques mis en oeuvre et des actions engagées par un agent sur un terrain donné, en vue d'y atteindre un objectif spécifique». Ces auteurs définissent six approches sous-tendant la conception et l'élaboration d'une stratégie. Leurs caractéristiques sont définies au Tableau 5.

Tableau 5
Les stratégies de changement organisationnel

Type d'approche	Postulat de base	Forces	Limites
Empirico-rationnelle	la personne est d'abord un être pensant	=touche un grand nombre de destinataires =ne requiert pas de contact entre l'agent et le destinataire	=faible pour modifier les attitudes =information ascendante principalement
Normative-rééducative	la personne est d'abord un être social	réussit à modifier les attitudes	=action limitée =utilisation abusive des petits groupes =terrain délicat : le monde émotif des individus
Coercitive	l'utilisation contraignante du pouvoir	la plus économique en temps et énergie à court terme	=suscite de la résistance =consomme temps et énergie lors de la prise de décision
Consensuelle	la coopération est le facteur du succès	effet de halo s'implante plus facilement une fois le consensus établi	consomme temps et énergie au moment de la prise de décision
Conflictuelle	fondée sur une logique de pouvoir, de rapport de force	cohésion et solidarité d'un groupe face à l'adversaire	=requiert un niveau d'insatisfaction élevé =requiert un fort degré d 'engagement =laisse des séquelles durables
Contre-culturelle	auto-suffisance du système	beaucoup de place pour l'expérimentation	système qui vit en vase clos

Source: Collerette, P. et Délisle (1982), Le changement planifié. Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels. Ed. Agence d'Arc Inc. , 213 p.

Parmi les stratégies dont l'approche est de type consensuel peuvent se greffer les activités réalisées dans le cadre de recherches-actions.

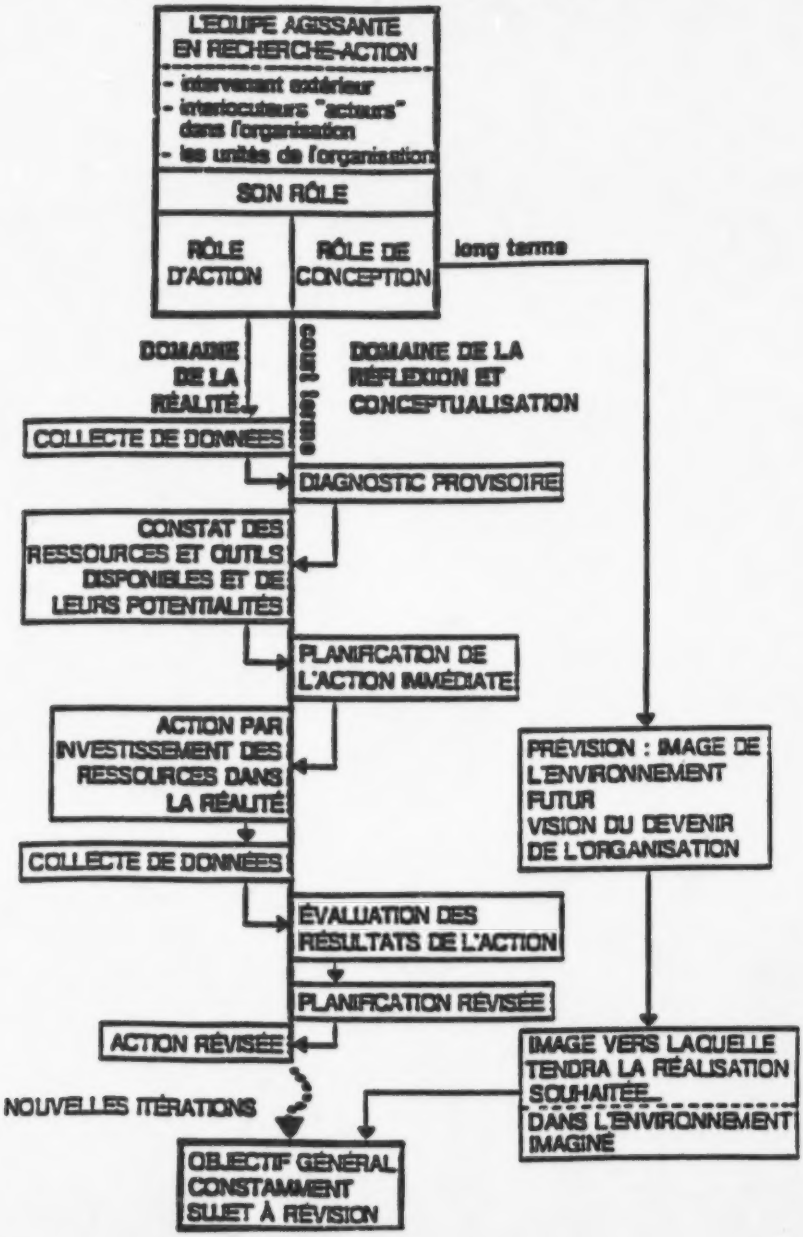
3.1.3.6 La recherche-action et le développement organisationnel

La recherche-action est à la fois une méthode de recherche en sciences sociales et une action sociale qui s'apparentent à la méthode de solution de problème en groupe. Pour Bélanger (1986, p.420) :

> «la recherche-action consiste néanmoins à une réunion de faits observés dans des situations spécifiques, interprétés et analysés à la lumière des lois générales du comportement humain, en vue d'amener le groupe à choisir les actions à prendre pour modifier une situation. Suivent l'action et l'évaluation, qui génèrent d'autres données en retour pour enrichir le diagnostic initial et amorcer d'autres actions. Il s'agit donc là d'une opération circulaire et développementale qui tente de créer une situation où l'action se nourrit de la recherche et la recherche, de l'évaluation de l'action, rétablissant le pont entre la théorie et la pratique».

Pour Bordeleau (1982, p.169), le propos de la recherche-action n'est pas d'expliquer mais d'aider l'action. Son utilisation est recommandée à chaque fois qu'on ne peut prédire les effets d'une intervention que l'on entend mener, ce qui amène le chercheur à s'ajuster constamment aux données recueillies sur le terrain lors de l'intervention. Pour aider le lecteur à comprendre les mécanismes en cause, l'auteur propose un schéma que l'on retrouve à la figure E. Ce schéma nous montre clairement une des caractéristiques fondamentales de la recherche-action, soit le processus itératif entre le monde de l'action et celui de la conceptualisation. Ces itérations sont successives dans le temps vers le but à atteindre.

FIGURE E
UN MODÈLE DE RECHERCHE-ACTION



Source: Bordeleau et al, *Comprendre l'organisation*, Agence d'Arc, 1982, p. 186.

Pour Gauthier (1992, pp 522 à 524), il y plusieurs définitions qui peuvent s'appliquer à la recherche-action dépendamment de l'axe sur lequel celle-ci s'inscrit. Si la recherche-action s'inscrit dans une perspective d'atteinte de buts nouveaux, elle peut alors être définie comme «l'articulation des théories et des pratiques dans une perspective de changement social». Si c'est l'axe-action qui la caractérise, la recherche-action doit «être ancrée dans le réel et faire face, non à des abstractions théoriques (qu'elle peut par ailleurs utiliser dans son appréhension de la réalité), mais aux comportements et aux dynamiques vécues, tout en ayant pour but ultime de les modifier, de susciter un changement».

Si la recherche-action s'articule autour de la recherche d'une nouvelle méthode, elle permet «l'aplatissement des relations hiérarchiques entre l'organisationnel et le savoir puisqu'il y a nécessité de cogestion». Gauthier (1992, p.523) cite Grell et Wery qui attribuent six principes méthodologiques de base à la recherche-action, d'où son caractère de nouvelle méthodologie :

- le procédé de recherche doit susciter l'engagement de toutes les personnes touchées par la problématique et établir entre elles une communication symétrique;
- la recherche doit faire coopérer les activités d'analyse et d'action;
- la problématique doit être déterminée par ceux qui la vivent et en fonction de leurs besoins sociaux réels;
- la finalité du processus n'est pas de s'entendre sur une problématique, mais d'obtenir des résultats avec ceux qui y sont engagés;

- la participation du chercheur doit durer assez longtemps pour assurer la continuité du processus social qu'il cherche à activer;
- il faut garantir l'adéquation entre méthodes de recherche et objectifs découlant du problème posé.

3.1.3.7 La méthodologie des systèmes souples

La méthodologie des systèmes souples a été mise au point par Peter B. Checkland (1981) dans le but de cerner et d'agir sur des problématiques mal définies et perçues différemment par les personnes qui y sont impliquées. Cette méthodologie s'exerce sur «le terrain» et pour cette raison, elle peut être qualifiée de recherche-action puisqu'elle implique également une phase d'investigation, correspondant à l'aspect recherche. Le chercheur-intervenant se donne comme objectif de recueillir les représentations du problème de toutes les personnes impliquées en ayant comme but d'améliorer la situation en cause : cette méthodologie, telle que le décrit Bordeleau (1987, pp 228 à 230), se caractérise par sept étapes et repose sur quatre grands postulats.

Cette méthode a inspiré notre démarche en raison des deux éléments suivants : toutes les personnes touchées par le problème s'expriment dès le départ; la démarche en est une d'alternance entre l'univers réel et l'univers de la modélisation, ce qui permet d'enrichir au fur et à mesure l'appropriation, par les personnes concernées, des solutions retenues.

3.2 L'articulation des concepts théoriques à l'intervention

Notre intervention s'est articulée autour de trois axes. Il fallait mettre en place une Table régionale dans laquelle des groupes différents, du monde scolaire et du monde universitaire, accepteraient de se concerter afin de faciliter la mise en oeuvre conjointe des voies d'action proposées dans le document ministériel **«Faire l'école aujourd'hui et demain : un défi de maître»**. Ces trois axes réfèrent à une vision de la direction régionale sur ce dossier, à une démarche à réaliser et à des concepts théoriques et pratiques sur le partenariat et la concertation.

La vision : la vision de ce que pourrait être un partenariat régional dans le dossier de la fonction enseignante est bien illustrée dans l'adaptation qu'a fait Denise Fortin (1992) du modèle de Weisbord, utilisé en diagnostic organisationnel, sur la gestion conjointe de la fonction stage dans la formation initiale des futurs enseignants. Il ne restait plus qu'à étendre cette illustration à l'ensemble des voies d'actions du plan d'action ministériel sur ce dossier.

Cette nouvelle adaptation correspondait à la prévision, c'est à dire l'image, la vision de l'environnement futur, du devenir de l'organisation, tel que le représente Bordeleau dans son schéma de la recherche-action (Bordeleau, 1982, p.187). Cette vision devait cependant être validée dans la réalité, ce qui nous a amenée à être particulièrement attentive à la démarche de mise en place.

La démarche de mise en place : comme ce dossier de la fonction enseignante n'était pas connu de la même façon par tous les groupes qu'il fallait intéresser et parce que chacun de ces groupes risquait d'avoir une perception et des préoccupations différentes face au problème et à la façon d'y faire face, nous avons retenu, comme approche de travail pour explorer le problème et réaliser une démarche de changement planifié, une méthodologie s'inspirant de la recherche-action et de certains fondements de la méthodologie des systèmes souples développée par Checkland. Ces méthodologies nous sont apparues, à la lumière des écrits de Bordeleau (1982-1987) sur le sujet, comme étant les plus susceptibles de faire évoluer les groupes concernés vers l'objectif de partenariat et de concertation vers lequel nous voulions les faire tendre, ce qui constituait notre mandat.

Le partenariat et la concertation : ce sont, de façon particulière, les études réalisées par Schneider sur les théories et les expériences relatives à la concertation qui nous ont inspirée tout au long de notre démarche en nous permettant de bâtir une instrumentation qui permettait à la fois de réaliser l'action et de l'évaluer au fur et à mesure. Ces mêmes concepts ont également été fort utiles dans l'élaboration des recommandations, particulièrement au chapitre des conditions facilitant la mise en place de structures de partenariat.

Le chapitre suivant précise la méthodologie utilisée lors de cette intervention à partir des trois axes définis ci-dessus.

4- MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de ce chapitre, nous aborderons la méthodologie utilisée lors de notre intervention. Rappelons qu'il s'agissait d'une démarche de changement planifié utilisant la recherche-action et permettant d'amener, par itérations successives comme le veut ce type de recherche et en s'inspirant des écrits traitant de la concertation, un certain nombre de groupes du milieu scolaire et universitaire à adhérer à l'idée de l'établissement d'une structure régionale de partenariat. Cette démarche devait donc se bâtir au fur et à mesure et s'adapter aux données recueillies au cours de chacune des étapes.

4.1 Présentation et justification des choix méthodologiques

Pour atteindre notre objectif, nous avons choisi de réaliser deux itérations individuelles de type «points de vue» par entrevues semi-structurées de chacun des groupes régionaux ciblés, suivies d'une première rencontre des membres de la nouvelle structure régionale, laquelle devait constituer la troisième itération. À chacune de ces étapes, nous avons utilisé des documents de consultation bâtis, pour la deuxième et la troisième itération, de façon à tenir compte des commentaires recueillis au cours de la démarche. Les deux premières séries de rencontres se sont faites à l'intérieur des rencontres régulières des groupes ciblés. La troisième rencontre a fait l'objet d'une activité particulière puisqu'elle constituait la première rencontre officielle de la nouvelle Table de concertation.

La collecte des données s'est effectuée avec des fiches-synthèse d'entretien et une matrice à groupements conceptuels telles que proposées par Huberman et Miles (1991). Les fiches- synthèse facilitent le résumé des entrevues et permettent d'en identifier les principaux éléments. Quant aux matrices, elles permettent de regrouper les thèmes selon les considérations théoriques retenues au chapitre de la concertation.

Cette démarche nous apparaissait comme la plus susceptible d'atteindre l'objectif visé puisque chacun des groupes à impliquer dans ce dossier avait des intérêts différents et une connaissance différente des activités déjà réalisées ou en cours de réalisation sur le plan national et provincial. La première rencontre devait donc être l'occasion non seulement de recueillir des commentaires face à la perception des différents groupes sur la mise en place de la Table régionale mais aussi de donner de l''information et, la même, à chacun d'entre eux. La deuxième rencontre individuelle devait permettre d'aller plus loin dans les principes directeurs de fonctionnement de la Table, tout en permettant aux personnes rencontrées de continuer à s'approprier et le dossier et la démarche.

L'idée de rencontrer les différents groupes lors de leurs activités régulières nous assurait de rencontrer le maximum d'entre eux et ce, dans temps très restreint puisque le mandat qui nous a été confié en novembre stipulait que cette structure devait commencer ses activités au plus tard en mars pour répondre à certaines contraintes du dossier.

Un dernier élément qui nous a fait adopter cette approche graduelle est le fait que quelques-uns de ces groupes étaient des groupes syndicaux, ayant reçu la consigne de ne plus participer à une Table régionale sur un autre dossier, ce qui diminuait les chances d'amener ces groupes à participer à une autre Table de concertation sans démarche préalable auprès de chacun d'eux, démarche qui allait leur permettre d'échanger entre eux sur la pertinence de leur participation et d'obtenir, au besoin, la vision de leur instance nationale sur le sujet.

4.2 Les documents utilisés lors des trois itérations

4.2.1 Les documents de la première série de rencontre individuelles

Nous avons élaboré deux documents pour cette première série de rencontres, dont copies sont à l'annexe A et B, en procédant selon les étapes suivantes :

Ière étape : recherche documentaire

Dans le but d'informer adéquatement les groupes contactés, nous avons pris connaissance de plusieurs documents publiés ou en voie de publication sur le dossier ministériel de la fonction enseignante et nous avons regroupé un certain nombre d'informations obtenues de l'équipe ministérielle responsable de ce dossier sur l'état d'avancement des travaux dans chacune des voies d'action. Nous avons également consulté le livre de Schneider (1987) sur la gestion par concertation et ce, afin de pouvoir concevoir un premier document de consultation sur la mise en place de la Table régionale.

2ème étape : préparation du document d'information sur le dossier (annexe A)

Ce premier document a été conçu afin de permettre à tous les groupes, quel que soit leur niveau de connaissance sur le dossier, d'avoir un maximum d'informations durant le temps relativement court de cette première série de rencontres. On y retrouve, sous forme de Tableau, chacune des quinze mesures contenues dans le plan d'action ministériel ainsi que les activités réalisées en 1992-1993 et celles en voie de réalisation ou à être réalisées en 1993-1994.

Ce document cible de façon particulière les voies d'action où la région de la Mauricie—Bois-Francs est déjà engagée. Une dernière page indique les activités régionales relatives au dossier pour ces deux années. Les voies d'action nécessitant une concertation régionale sont accompagnées d'un astérisque, ce qui à permis aux groupes rencontrés d'évaluer l'importance du dossier et des actions à y réaliser. Enfin ce document est susceptible d'être mis à jour au fur et à mesure de l'avancement des travaux de chacune des voies d'action, ce qui en fait un document de référence pertinent même pour la suite des travaux de la nouvelle Table.

3ème étape : préparation du document de consultation sur la mise en place de la Table régionale (annexe B)

Ce document devait donner la vision la plus large possible de ce que pourrait être cette Table tout en laissant suffisamment d'espace pour permettre aux groupes de réagir et de s'exprimer sur leur propre vision de cette nouvelle structure. Il a été conçu en quatre sections. La première rappelait les enjeux du dossier et la nécessaire concertation pour sa mise en oeuvre. Une deuxième section indiquait la démarche entreprise sur le plan régional pour mettre en oeuvre cette structure. La troisième, plus directement inspirée des travaux de Schneider sur la concertation, tout en étant collée à la réalité régionale, proposait quelques objectifs visés par cette démarche, la participation de certains groupes, une forme d'organigramme particulier et certaines conditions pour faciliter le succès de la nouvelle Table. Enfin, une dernière section était conçue pour interroger le groupe rencontré sur son intérêt à s'engager. Chacune des sections laissait place à des commentaires et questions.

4ème étape : validation et version finale

Nous avons consulté notre mandant ainsi que nos collègues de la direction régionale afin de vérifier la clarté et la pertinence des deux documents. Cette étape nous a permis d'enrichir l'un et l'autre document quant à la présentation, la structure, la clarté ainsi que le traitement de l'information. Cette étape nous a également permis de prévoir le type de réactions des groupes que nous nous apprêtions à rencontrer face à ces documents.

5ème étape : élaboration de la fiche-synthèse de rencontre (annexe C)

Une première fiche a été élaborée, inspirée de celles présentées dans Huberman et Miles (1991) dans leur volume traitant de méthodologie de recherche. Cette fiche est composée de six sections : l'identification du groupe et du moment de la rencontre, les thèmes ou questions qui ont retenu l'attention, le résumé des informations, les autres éléments pertinents et les questions sur lesquelles revenir à la deuxième rencontre.

6ème étape : élaboration de la grille d'analyse des données (annexe D)

Cette grille, sous forme de matrice, également inspirée de Huberman et Miles (1991), a permis d'ordonner pour chacun des groupes et à partir des fiches-synthèse des rencontres les informations recueillies en fonction de la partie de notre cadre conceptuel relatif à la concertation, soit les modèles, les formes, les dynamiques et les conditions de la concertation. À cela nous avons ajouté une section permettant d'intégrer d'autres préoccupations des personnes rencontrées, souvent relatives au dossier lui-même.

4.2.2 Les documents de la deuxième série de rencontres individuelles

Il était convenu lors de la première série de rencontres que les données recueillies seraient reprises sous forme de bilan, lequel servirait lors de la deuxième série de rencontres, accompagné d'une proposition plus articulée de principes directeurs, bâtie à partir des commentaires des groupes et devant servir d'assises à la Table régionale. Les deux documents, dont copies se trouvent à l'annexe E et F, se devaient donc d'être cohérents avec ce qui avait été annoncé.

1ère étape : traitement des données de la première série de rencontres

Lors de chacune des rencontres, des notes ont été prises de façon libre pour ensuite être transcrites sur la fiche-synthèse de rencontre. Ces fiches synthèses ont ensuite été reprises sur une grille en forme de matrice. Ces deux instruments ont été décrits ci-dessus.

2ème étape : préparation du document constituant le bilan des commentaires recueillis lors de la première série de rencontre. (annexe E)

Ce document a été élaboré à partir de l'ensemble des fiches-synthèse reconstituées à la suite de chacune des rencontres avec les différents groupes. Afin de respecter une cohérence dans la démarche et permettre aux personnes rencontrées de se retrouver dans les informations qui leur a été transmises, ce document respectait la démarche utilisée lors de la première série de rencontre. Il contenait les éléments suivants :

- une introduction rappelant la première rencontre;
- quatre sections concernant les enjeux, la démarche de mise en place, les orientations proposées et l'adhésion dans lesquelles on retrouvait pour chacune :
  - -un rappel des éléments retrouvés dans le premier document sur ces aspects;
  - -le bilan des commentaires recueillis;
  - -les conclusions qui en ont été tirées.

3ème étape : préparation du document précisant les principes directeurs de fonctionnement de la Table régionale sur le dossier de la fonction enseignante (annexe F)

Ce document devait se baser sur les mêmes éléments que l'on retrouve dans la première proposition tout en tenant compte des commentaires recueillis lors de la première série de rencontre, lesquels se retrouvent en synthèse dans les conclusions du document de bilan.

Il devait également tenir compte des concepts développés par Schneider sur la concertation, principalement au chapitre des conditions facilitant la mise en place et la survie de projets de concertation. C'est ce que traduit Checkland dans sa méthodologie des systèmes souples lorsqu'il parle de l'étape de la modélisation des données recueillies sur le terrain. On retrouve dans ce document, qui en était un de consultation, donc sur lequel les groupes devaient réagir, les éléments suivants :

- une définition de la Table régionale de concertation;
- des données sur la nature et le nombre de participants;

- les conditions structurelles, culturelles et fonctionnelles associées à cette démarche;
- quelques autres modalités de fonctionnement;
- un premier calendrier de rencontres pour les travaux de la Table;
- un ordre du jour pour la première rencontre de la Table.

4ème étape : validation et version finale

Cette deuxième série de documents a été présentée à notre mandant afin d'en vérifier le contenu, la clarté et la pertinence. Suite à cette validation, quelques éléments ont été repris afin d'en améliorer le contenu, la clarté et l'accessibilité, compte tenu des pratiques et des modalités déjà développées par la direction régionale avec ses partenaires.

5ème étape : élaboration de la fiche synthèse de la deuxième série de rencontres (annexe G)

Cette fiche-synthèse se divise en quatre sections : une première identifiait le groupe et le moment de la rencontre, la seconde visait à réaliser le bilan des réactions au document 1, la troisième au document 2. Enfin une dernière section permettait d'indiquer certaines de nos réflexions suite aux propos recueillis lors de cette deuxième série de rencontres.

4.2.3 Les documents de la première rencontre de la Table

Il était convenu, lors de la deuxième série de rencontres, que les commentaires obtenus sur le document présentant les principes directeurs de fonctionnement de la Table régionale seraient traduits dans un troisième document devant constituer le protocole de fonctionnement de la Table. Ce document devait être validé lors de la première rencontre de celle-ci.

1ère étape : traitement des données de la deuxième série de rencontres

Lors de chacune des rencontres, des notes ont été prises de façon libre pour ensuite être transcrites sur la fiche-synthèse préparée pour la deuxième rencontre. Ces fiches synthèses ont ensuite été reprises pour compléter la grille en forme de matrice sur laquelle figuraient déjà les informations de la première série de rencontres. Ces deux instruments ont déjà été décrits.

2ème étape : élaboration du protocole de fonctionnement de la Table (annexe H)

À partir des données recueillies, autant de l'ordre des commentaires que des demandes de précision, et de la réponse définitive des différents groupes quant à leur adhésion, le document des principes directeurs de fonctionnement a été modifié, pour devenir le protocole de fonctionnement de la Table. Ces modifications ont été apportées aux sections suivantes : la définition, la participation, les conditions structurelles, les conditions culturelles, les autres modalités et le calendrier des rencontres. Ces modifications ont été mises en évidence dans le document final pour le distinguer de celui utilisé lors de la deuxième itération.

3ème étape : validation et version finale

Ce protocole a été présenté à notre mandant afin d'en vérifier le contenu, la clarté et la pertinence. Suite à cette validation, quelques éléments ont été repris afin d'en améliorer le contenu, la clarté et l'accessibilité avant sa présentation lors de la première rencontre de la Table régionale pour une dernière validation.

4ème étape : préparation de la pochette des participants à la première rencontre (annexe I)

Compte tenu qu'à toutes les étapes du processus, le besoin des personnes rencontrées d'avoir des informations sur le dossier ministériel a été extrêmement présent, nous avons choisi, pour la première rencontre de la Table, de préparer pour chaque participant une pochette complète des plus récents documents sur le dossier.

4.3 Le choix des groupes et la démarche suivie

Quinze groupes, dont la liste et les moments des deux rencontres individuelles se retrouvent à l'annexe J, ont été choisis en tenant compte à la fois de leur engagement dans le dossier au plan national et des structures existantes au plan régional. C'est pourquoi, là où il y avait déjà des Tables de responsables régionaux de même niveau formées pour une concertation régionale dans le cadre des dossiers qui les concerne et soutenues par la direction régionale, nous avons fonctionné avec ces groupes.

Un premier contact a été établi avec le responsable ou le secrétaire de chacune de ces Tables, souvent un membre de la Direction régionale, afin que notre dossier soit inscrit à l'ordre du jour d'une de leur rencontre régulière. Là où de telles structures n'existent pas, ce qui est le cas pour les directions d'école, le personnel enseignant, le personnel professionnel des commissions scolaires et le personnel universitaire, nous avons contacté et fait affaire dans les trois premiers cas avec les associations ou les syndicats régionaux, leur demandant s'il était possible d'être entendue lors d'une de leurs rencontres.

En ce qui concerne les universités, nous avons établi le contact avec les personnes déjà impliquées dans le dossier sur le plan national et leur avons demandé une rencontre avec les personnes dont ils jugeaient la présence pertinente.

Dans presque tous les cas, c'est lors de la première série de rencontre qu'a été fixé le moment de la deuxième rencontre. De trente à soixante-quinze minutes ont été consacrées à chacune des rencontres et ce, dépendant de l'intérêt et de la connaissance du dossier des groupes. Quinze groupes totalisant environ 130 personnes ont été rencontrées de façon individuelle au cours de la première et de la deuxième itération.

En ce qui concerne l'Université de Sherbrooke, c'est par un contact téléphonique qu'a été faite l'invitation à participer à la Table régionale, invitation qui fut acceptée sur le champ.

Quant aux étudiants en formation des maîtres, nous avons demandé à l'université du Québec à Trois-Rivières d'établir les contacts avec ceux-ci et de voir avec eux la possibilité d'une rencontre préalable avec leurs représentants avant la première rencontre de la Table et ce, afin de les sensibiliser au dossier et à la démarche.

Enfin, vingt-deux personnes représentant ces groupes ont été invitées à assister à la première rencontre de la Table régionale, rencontre qui devait également constituer la troisième itération.

4.4 Les limites méthodologiques de l'intervention

Nous avons identifié trois catégories de limites présentes dans cette intervention. La première catégorie concerne les limites inhérentes aux méthodes inspirées de la recherche-action, la deuxième catégorie s'articule autour des réalités régionales qui ont dû être considérées et la troisième réfère à la façon dont les données ont été recueillies.

Les limites inhérentes au type de recherche-action réalisée : de façon générale, comme la recherche-action est une méthodologie qui engage le chercheur dans la réalité et le vécu des participants, il est plus difficile pour ce dernier de garder une neutralité au cours de l'intervention. Dans notre cas, nous faisions partie de l'organisation qui mettait en place le processus, ce qui fait que nous pouvions difficilement être perçue comme objective dans le processus.

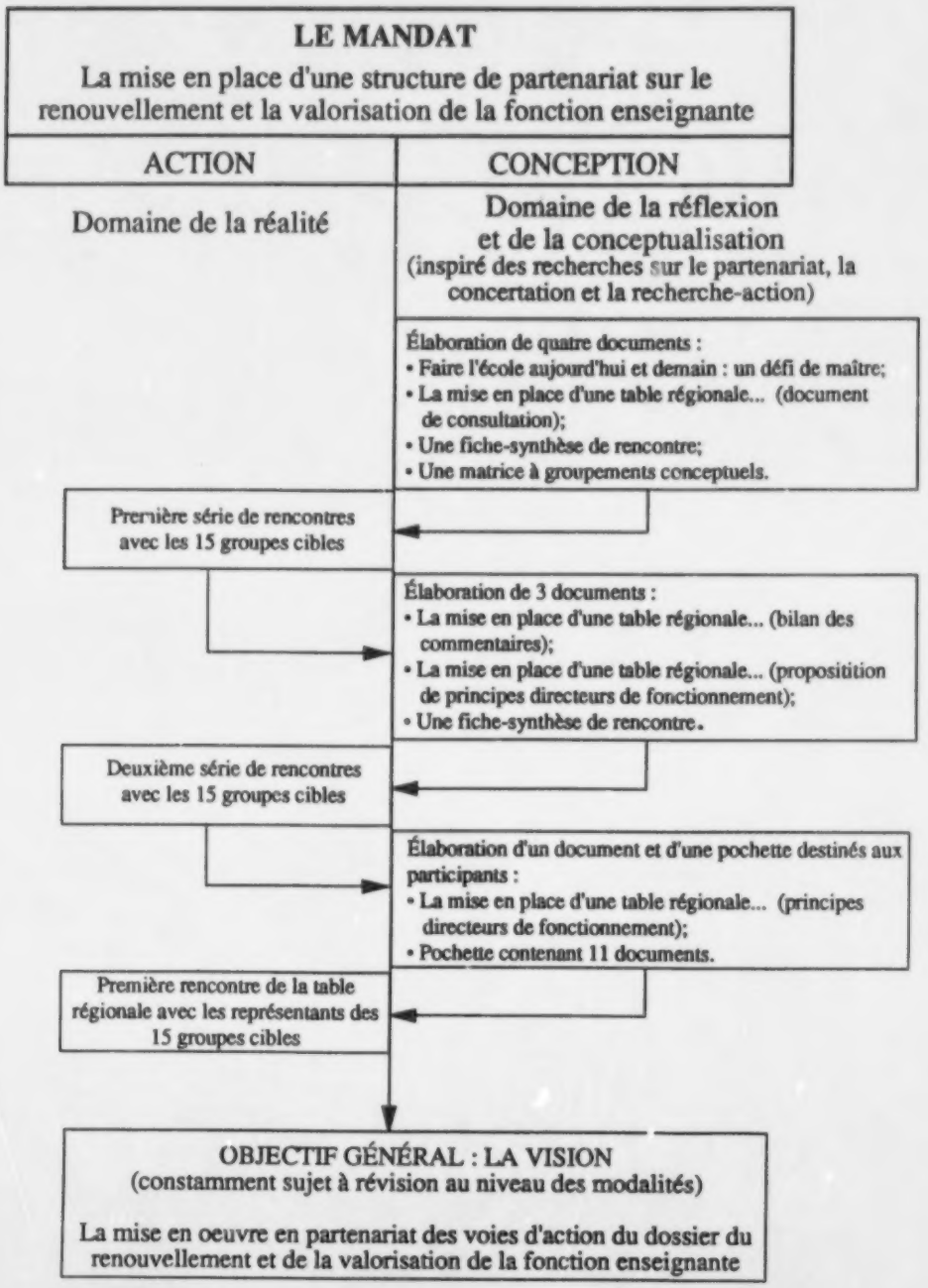
De plus, comme l'approche choisie, soit d'impliquer les participants dès le début du processus, demandait un investissement important de temps et d'énergie dans un délai relativement court, il a fallu s'adapter aux situations organisationnelles de chacun des groupes et non créer une structure semblable pour chacune des rencontres. Ceci a eu comme conséquence que les rencontres ont eu des durées très variables d'autant plus que certains groupes étaient déjà beaucoup plus sensibilisés au dossier que d'autres.

Nous avions au départ un objectif bien défini, soit la création d'une Table régionale. Rien ne garantissait que la démarche utilisée allait actualiser cet objectif. Si les groupes rencontrés s'étaient opposés au départ à ce nouveau partenariat, notre démarche aurait pu faire en sorte de cristalliser les positions contre l'établissement de tout partenariat dans ce domaine.

Les limites inhérentes aux réalités régionales : différentes Tables de concertation existent déjà en région, Tables qui ne sont pas composées de membres qui représentent des intérêts syndicaux ou associatifs. Par ailleurs, il est impossible de rejoindre certains types d'intervenants scolaires autrement que par leurs structures officielles. Notre échantillonnage s'est donc composé de groupes avec des statuts très différents.

Les limites inhérentes à la collecte des données : nous avons recueilli nos données par des entrevues semi-structurées avec chacun des groupes alors que ceux-ci devaient se prononcer sur la documentation fournie. Il n'était pas question d'enregistrer les rencontres. Ceci nous a amenée à devoir être très attentive et au contenu des commentaires et aux personnes qui les faisaient. Nous avons tenté de transcrire le tout le plus fidèlement possible; cependant les données qui peuvent être recueillies de cette façon ont leurs limites. Par ailleurs, il est difficile d'avoir le pouls réel de tous les membres d'un groupe puisque certains s'expriment beaucoup et d'autres très peu. Ces derniers ne représentent pas toujours l'opinion de la majorité mais la solidarité du groupe fait en sorte qu'il est difficile d'évaluer correctement l'opinion majoritaire sauf sur des points très objectifs. Le schéma de la page suivante illustre la méthodologie utilisée (figure F) :

FIGURE F
LE SCHÉMA INTÉGRATEUR DE LA MÉTHODOLOGIE



5- ANALYSE DES RÉSULTATS

La première partie de ce chapitre fait état des résultats obtenus lors des deux séries de rencontres individuelles, lesquelles avaient comme objectif de recueillir les commentaires des groupes rencontrés sur la mise en place d'une structure régionale de concertation permettant ainsi de valider avec eux leur intérêt à participer à cette Table, leur vision de ce qu'elle pourrait être et les conditions de mise en place jugées importantes. La deuxième partie reprend ces éléments en fonction de notre modèle conceptuel.

5.1 La présentation et l'analyse des résultats

Rappelons que les résultats obtenus l'ont été dans le respect d'un certain nombre de principes énoncés par Huberman et Miles (1991). Ces principes sont les suivants : la représentativité réelle des groupes rencontrés, un certain contrôle des effets de l'intervenante dont on connaissait le mandat, une pondération des données, la vérification d'explications contraires et une sollicitation constante des réactions des personnes rencontrées.

5.1.1 Les données recueillies lors de la première série de rencontres

Lors de cette première série de rencontres, deux documents ont été distribués. Le premier portait sur la mise en place de la Table régionale et comprenait quatre parties, soit les enjeux, la démarche, les objectifs à atteindre et l'adhésion des groupes. Le second document rappelait les quinze voies d'action contenues dans le plan d'action ministérie. Les pages qui suivent constituent le bilan de cette première série de rencontres accompagné des conclusions qui en ont été tirées.

5.1.1.1 Les enjeux

Rappel des faits

Cette première partie se divisait en deux étapes. Une première rappelait l'importance du dossier, le situait en termes des travaux déjà réalisés par la CEQ, le Conseil supérieur de l'Éducation et les Universités et indiquait les personnes impliquées ou à impliquer dans la conception des orientations ministérielles et leur mise en oeuvre. La seconde partie consistait à présenter chacune des voies d'action avec les objectifs poursuivis pour chacune et à répondre aux questions sur ce sujet.

Bilan des commentaires

Il y a eu consensus chez tous les groupes rencontrés sur l'importance du dossier traduit par le document **«Faire l'école aujourd'hui et demain : un défi de maître»**. Les enjeux quant à la réussite éducative, à une meilleure préparation des nouveaux enseignants et des nouvelles enseignantes et à la reconnaissance de l'importance de renouveler et valoriser la fonction enseignante sont considérés comme majeurs par tous les groupes rencontrés.

Ceci ne signifie pas nécessairement que les objectifs visés par certaines voies d'action font l'objet d'une acceptation sans questionnement, scepticisme ou inquiétude de la part de tous les groupes concernés. Plusieurs d'entre eux ont également souligné l'importance que ces nouvelles voies d'action n'aient pas comme conséquence d'ajouter à une tâche déjà très lourde. L'aspect *«reconnaissance»* des activités nouvelles qui s'en suivront constitue un enjeu majeur.

Les groupes rencontrés ont manifesté beaucoup d'intérêt face aux activités réalisées ou à être réalisées en région et ont indiqué l'importance qu'ils soient tenus au courant des projets régionaux à l'intérieur de ce dossier. Cette première série de rencontres a eu également comme effet que certains groupes ont demandé et obtenu des documents sur le dossier auxquels ils n'avaient pas encore eu accès.

5.1.1.2 La démarche de mise en place

Rappel des faits

La démarche en trois temps a été présentée, soit une démarche avec deux séries de rencontres individuellement pour chacun des groupes et une première rencontre de la Table de mise en oeuvre, avec l'ensemble des représentants et représentantes des groupes ayant décidé de participer à la démarche.

Bilan des commentaires

Il y a eu peu de commentaires sur cet aspect. Les groupes ont manifesté leur accord à cette démarche en trois temps. Les quelques commentaires recueillis allaient dans un sens positif puisque cette démarche était perçue comme une façon de permettre à chacun des groupes concernés d'être mieux informés et d'avoir le temps d'échanger sur le dossier avant de rendre une décision finale quant à leur adhésion.

5.1.1.3 Les orientations proposées

Rappel des faits

Cette troisième section indiquait les orientations que la Directio
quant aux objectifs poursuivis dans la mise en place de la Table ré
invités à y participer, à la structure de cette Table et à certaines co
à la réussite.

Bilan des commentaires

Les objectifs : il y a eu accord quant aux objectifs poursuivis da
d'une Table régionale. Il y a eu une proposition à l'effet de préc
général le développement d'un partenariat entre les interv
universitaires. Dans les objets d'échange à privilégier, la forma
l'encadrement des stages sont ressortis comme étant prioritaires, ai
continue et l'aménagement de la tâche permettant de réaliser l'enc
et l'insertion professionnelle.

La participation : une grande majorité des groupes rencontrés ont
de principe à la participation des autres groupes ciblés, inclu
Sherbrooke et des étudiants en formation des maîtres. L'implicatio
n'a pas reçu un accord majoritaire. Plusieurs groupes, surtou
manifesté le désir d'être davantage représentés. Enfin, il y a eu plus
sur la lourdeur de la structure proposée. De plus, il n'y a eu a
formelle à ce qu'un groupe ou l'autre soit éliminé de la structure

orientations que la Direction régionale propose
mise en place de la Table régionale, aux groupes
e cette Table et à certaines conditions essentielles

ıt aux objectifs poursuivis dans la mise en place
proposition à l'effet de préciser comme objectif
partenariat entre les intervenants scolaires et
hange à privilégier, la formation des maîtres et
is comme étant prioritaires, ainsi que la formation
permettant de réaliser l'encadrement des stages

té des groupes rencontrés ont manifesté un accord
autres groupes ciblés, incluant l'Université de
tion des maîtres. L'implication des écoles privées
re. Plusieurs groupes, surtout enseignants, ont
eprésentés. Enfin, il y a eu plusieurs commentaires
posée. De plus, il n'y a eu aucune proposition
re soit éliminé de la structure proposée.

La structure : la structure proposée ainsi que le leadership variable de chacun des sous-comités ne posent pas de problèmes. Plusieurs groupes ont cependant indiqué qu'il était important que les personnes venant de leur secteur et qui seront appelées à siéger dans les différents sous-comités, soient nommées par leur groupe. Plusieurs groupes ont soulevé la question des coûts humains et financiers à participer aux sous-comités, compte tenu du temps requis pour le faire et des modalités de dégagement des personnes.

Les conditions : les conditions énumérées, soit l'adhésion volontaire, le désir de s'engager, le respect de l'autonomie des partenaires et la transparence de l'information font consensus. Se sont ajoutés à ces conditions, un certain nombre de facteurs perçus comme essentiels pour la réussite du projet soit:

- la cohérence du MEQ entre ses intentions et ses actions, et ce, à l'intérieur des responsabilités qui lui sont propres;
- une orientation des travaux de la Table axée sur l'action et sur des résultats concrets;
- une reconnaissance à la fois que les groupes représentés ont des intérêts divergents mais qu'il doit y avoir des compromis;
- la volonté pour les groupes concernés de vouloir faire avancer les choses donc, modifier des pratiques;
- l'importance que ce qui se fasse sur le plan régional n'aille pas en contradiction avec ce qui se dit sur le plan provincial dans ce dossier et ce, à tous les niveaux (MEQ -syndicats - associations - conseil des Universités);

- une représentation de tous les groupes impliqués à la Table régionale;
- l'importance que, dans les travaux réalisés par la Table, on privilégie une orientation clientèle, c'est-à-dire une orientation vers les enseignants et leurs élèves et non une orientation système;
- la rigueur et le suivi des travaux de la Table;
- une bonne coordination entre la Table et les sous-comités à mettre en place;
- un financement pour dégager les enseignants et les enseignantes qui vont participer aux comités;
- une participation importante des enseignants et enseignantes sur les différents comités de travail;
- un engagement ferme des groupes concernés;
- la présence d'un protocole explicite quant à la base de participation, la représentation, le dégagement et le financement des participants et participantes et enfin le soutien administratif de la Table;
- la régularité dans la participation;
- l'accord sur une bonne définition des mandats de la Table.

5.1.1.4 L'adhésion

Rappel des faits

Chaque groupe avait la liberté de se prononcer ou non lors de cette première tournée sur leur désir de participer à la Table régionale.

Bilan

La majorité des groupes ont choisi de répondre à la question de leur adhésion lors de la deuxième tournée afin de prendre le temps d'échanger sur le sujet ce qui fait que la deuxième série de rencontres devait permettre aux différents groupes intéressés de nommer leur représentant ou représentante.

5.1.2 Les conclusions de la première série de rencontres

- Il y a consensus de tous les groupes rencontrés sur l'importance du dossier et des enjeux en cause. Cependant, certaines voies d'action créent des inquiétudes quant à leurs finalités et aux intentions réelles du MEQ et des autres partenaires à vouloir changer les choses et prendre les moyens appropriés pour le faire.

- Il est nécessaire, si on veut que le dossier chemine et soit compris et accepté, que les groupes impliqués et ceux qui vivront les effets de ces voies d'action soient très bien informés du cheminement du dossier au fur et à mesure des nouveaux développements.

- L'information est nécessaire mais pas suffisante. Il est essentiel que les groupes concernés aient le temps d'échanger sur les orientations proposées afin d'en mesurer l'impact, et ce, avant même que l'on passe à l'étape de mise en oeuvre au plan régional.

- La démarche proposée contenait des échéanciers trop serrés compte tenu du nombre de groupes à rencontrer ce qui fait que la troisième étape a été retardée d'un mois.

- La démarche en trois temps proposée a été perçue positivement.

- La démarche proposée a permis aux membres des différents groupes d'être mieux informés et d'avoir le temps d'échanger entre eux sur le dossier.

- Les objectifs énoncés quant à la mise en place ont été acceptés. L'objectif général : développer un plus grand partenariat entre le milieu scolaire et universitaire ainsi que les objectifs spécifiques d'information, d'échanges, d'adoption de mesures, de multiplication et de coordination devront donc être au coeur des travaux.

- La représentation devrait être officielle à la Table régionale alors que les sous-comités devraient adopter une structure sous forme de comités de travail, lesquels auront à faire des recommandations aux membres de la Table régionale.

- La structure : celle qui est proposée est adoptée et les membres participants aux sous-comités devront être nommés par leurs représentants à la Table régionale.

- Les conditions de réussite : les conditions recueillies lors de la première série de rencontres devront se retrouver dans la proposition de protocole de fonctionnement.

- L'adhésion de plusieurs des groupes rencontrés à cette nouvelle structure régionale n'était pas gagnée après cette première série de rencontres. Il était donc important que les propositions transmises lors de la deuxième série de rencontres respectent, autant que faire se peut, les préoccupations et les commentaires transmis.

5.1.3 Les données recueillies lors de la deuxième série de rencontres

Lors de ces rencontres, deux documents ont été distribués. Le premier constituait le bilan des commentaires recueillis lors de la première série de rencontre (annexe E) tandis que le second présentait une proposition plus articulée d'un protocole de fonctionnement de la Table régionale (annexe F). Nous présenterons les réactions à ces deux documents.

5.1.3.1 Commentaires sur le bilan des données recueillies lors des premières rencontres

Précisons d'abord que ce document a suscité peu de commentaires de la part des groupes rencontrés. Plusieurs ont indiqué qu'il était fidèle aux préoccupations exprimées lors des rencontres. Par ailleurs, ils se reconnaissaient également dans les préoccupations exprimées par les autres groupes. Parmi les quelques commentaires recueillis, notons les quelques éléments suivants :

- la première tournée de rencontres a amené des échanges inter et intra-groupes sur le dossier et la participation à la Table;
- d'autres questions ont été posées à nouveau sur le dossier lui-même lors de cette deuxième série de rencontres;

- quelques groupes ont abordé la question de leurs pratiques actuelles à l'intérieur de certaines voies d'action;
- on a reconnu que la marge de manoeuvre pour modifier la participation proposée était réduite compte tenu des résultats de la consultation spécifique sur cet aspect;
- la question des relations entre les décisions nationales et la marge de manoeuvre locale semblent poser problème, et de façon opposée, à certains groupes : parfois on voudrait se distancer des décisions prises nationalement, parfois on souhaite ne pas vouloir les devancer.

5.1.3.2 Commentaires sur la proposition des principes directeurs de fonctionnement de la Table

Ce second document se divisait en six sections : la définition de la Table, la participation, les conditions, les autres modalités, le calendrier des rencontres et l'ordre du jour de la première rencontre de la Table. Nous reprendrons, dans le texte qui suit, l'information donnée dans chacune de ces sections, avec les réactions obtenues, puisque les groupes rencontrés ayant accepté la majorité des éléments qu'on y retrouve, ce texte devient le résultat commenté de la consultation sur le second document.

LA DÉFINITION :

Le contenu de la proposition : La Table régionale Université — milieu scolaire est une structure régionale visant à faciliter l'émergence de projets conjoints entre le monde universitaire et le monde scolaire.

Cette Table est composée d'acteurs décisionnels et autonomes qui conviennent d'harmoniser leurs stratégies d'intervention et leurs actions concrètes pour la mise en oeuvre au plan régional des voies d'action développées dans le plan d'action **«Faire l'école aujourd'hui et demain un défi de maître».**

Ces projets conjoints et ces stratégies réfèrent à des activités spécifiques d'information, d'échanges, d'adoption de mesures de mise en place et de coordination de sous-comités et enfin de multiplication d'information auprès de leurs groupes respectifs.

Les réactions : il y a eu une suggestion d'ajouter à la première partie de la définition une précision à l'effet que les échanges régionaux, particulièrement sur certains dossiers chauds devraient suivre et non devancer les décisions nationales.

LA PARTICIPATION :

Le contenu de la proposition : Cette Table Université — milieu scolaire est composée de vingt-deux personnes représentant leurs groupes respectifs plus une personne de la Direction régionale qui assure le rôle de soutien administratif et de coordination des travaux. Les membres des organismes suivants composent la Table régionale :

- Direction régionale du ministère de l'Éducation (1)
- Table des directions générales des commissions scolaires (1)
- Table des directions des services de l'Enseignement (1)

- Table des directions des services de l'Éducation des adultes et de la formation professionnelle (1)
- Table des directions des ressources humaines (1)
- Enseignants et enseignantes des syndicats régionaux (5)
- Directions d'écoles du primaire, du secondaire, de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle (3)
- Professionnels ou professionnelles des syndicats régionaux (2)
- Fédération des comités de parents 04 (2)
- Université du Québec à Trois-Rivières (2)
- Université de Sherbrooke (1)
- Étudiants ou étudiantes en formation des Maîtres (2)

La composition des sous-comités et leurs mandats de travail seront décidés à la Table régionale et ces comités devront faire rapport régulièrement de leurs activités à la Table régionale.

Les réactions : quatre groupes avaient déjà manifesté, lors de la première rencontre, leur participation à la Table régionale. Lors de cette deuxième série de rencontres, incluant le contact avec l'Université de Sherbrooke, dix autres groupes ont également indiqué qu'ils participeraient. Trois autres groupes ont, par la suite, signifié leur adhésion par un contact téléphonique. Un groupe a souhaité obtenir rapidement la liste des participants.

Cependant, il faut noter que quelques groupes acceptent de participer aux premières rencontres et vont réévaluer leur participation par la suite. Enfin, il y a eu une proposition d'intégrer des représentants des CEGEP à cette Table pour faciliter la cohérence des actions dans tout le système scolaire.

LES CONDITIONS :

Le contenu de la proposition : les commentaires recueillis au cours de la première série de rencontres ont permis d'identifier des conditions devant faciliter le vécu et la réalisation des mandats de la Table. Ces conditions ont été regroupées selon 3 thèmes, soit les conditions structurelles, les conditions culturelles et les conditions fonctionnelles.

LES CONDITIONS STRUCTURELLES :

- Un engagement des groupes impliqués à faire avancer le dossier et à s'impliquer dans les activités de la Table;
- Une cohérence entre les orientations et l'action;
- Centrer le contenu des échanges sur le service à dispenser aux clientèles concernées (étudiants en formation des maîtres, personnel des écoles et élèves);
- Une participation de représentation à la Table régionale et une participation d'expertise aux divers sous-comités de travail.
- Chaque représentant ou représentante est responsable d'informer le groupe auquel il ou elle appartient des travaux réalisés à la Table et aux divers sous-comités;

- La Direction régionale assure le rôle de soutien technique à la Table régionale et aux sous-comités. À ce titre, elle assure la préparation et le suivi des rencontres, invite des experts à venir rencontrer, au besoin, les membres de la Table et est disponible pour des rencontres d'information plus pointues avec certains groupes, à leur demande, sur le dossier.

LES CONDITIONS CULTURELLES :

- La Table régionale se donne des mandats selon une orientation clientèle;
- Certains compromis sont nécessaires pour atteindre des objectifs communs;
- Il est essentiel que des actions concrètes découlent des énergies mises par les participants et les participantes;
- Les membres de la Table acceptent au départ que toutes les réponses ne sont pas connues et qu'il existe des zones d'incertitude dans ce dossier comme dans tout autre;
- Pour atteindre des résultats, il importe qu'il y ait une certaine régularité dans les travaux.

LES CONDITIONS FONCTIONNELLES :

- Les membres de la Table sont responsables des liens avec leur groupe d'appartenance;

- Les travaux en cours devront contenir des échéanciers permettant de suivre leur évolution;
- Une préparation rigoureuse et un suivi des travaux de la Table régionale et des sous-comités permettra la réalisation des objectifs déterminés conjointement;
- Il sera essentiel d'évaluer l'état d'avancement des dossiers afin de voir si on conserve un équilibre coûts et bénéfices dans la participation à la Table et aux sous-comités.

Les réactions : au chapitre des conditions structurelles, il y a eu à nouveau des commentaires sur l'importance que les enseignants soient très présents dans les comités de travail.

Au chapitre des conditions culturelles, il y a d'abord eu un commentaire pour changer le terme clientèle pour une expression décrivant mieux la réalité du projet, c'est-à-dire... *une orientation vers les étudiants et les étudiantes en formation des maîtres, les enseignantes et les enseignants et leurs élèves.* Un autre groupe est revenu sur l'importance que les échanges qui auront lieu à la Table soient ouverts et constructifs.

LES AUTRES MODALITÉS :

Le contenu de la proposition : c'est la Direction régionale qui assurera la coordination et le secrétariat des travaux de la Table centrale et des différents comités auxquels elle sera appelée à participer.

C'est la Direction régionale qui facilitera la participation des enseignants et des enseignantes aux différents sous-comités et à la Table régionale, s'il y a lieu, en finançant la suppléance occasionnée par cette participation (à revoir en juin 1994).

Les réactions : c'est sur cet aspect qu'il y a eu le plus de réactions car plusieurs groupes ont demandé des précisions sur les modalités prévues de dégagement, de financement et de participation en raison de leur situation particulière. Précisons d'abord que les directeurs généraux des commissions scolaires ont accepté de financer les frais de déplacement des personnes de leur commission scolaire, quel que soit leur statut, participant à des comités de travail relevant de la Table régionale. Cette information était transmise lors de la deuxième rencontre et a répondu à plusieurs préoccupations.

En ce qui concerne le fait que la Direction régionale accepte de financer les frais de suppléance occasionnés par la participation d'enseignants à la Table régionale et aux comités de travail, cette ouverture a été reçue comme une confirmation de l'importance qu'elle accorde à ce dossier.

Le seul élément qui est demeuré obscur et qui ne pouvait être réglé à l'intérieur du protocole général du fonctionnement de la Table concernait le statut et conséquemment, le type de dégagement requis par chacun des membres pour participer aux rencontres de la Table régionale. En effet, les membres de cette Table viennent d'organisations qui sont pour les unes officielles, pour les autres fonctionnelles.

LE CALENDRIER DES RENCONTRES:

Le contenu de la proposition: trois rencontres étaient proposées jusqu'à la fin de l'année scolaire, soit les:

- 17 mars 1994 A.M. 1re rencontre de la Table
- 21 avril 1994 P.M. 2e rencontre de la Table
- 19 mai 1994 P.M. 3e rencontre de la Table

Les rencontres pour l'année scolaire 1994-1995 seront déterminées à la rencontre de mai et cette dernière rencontre sera également l'occasion de faire un bilan du fonctionnement et des réalisations de la Table et des sous-comités mis en place et de planifier les travaux de l'année suivante.

Les réactions : ce calendrier des rencontres ne favorise pas la participation des syndicats d'enseignants puisque leurs rencontres nationales sont habituellement les jeudi et vendredi. Cependant l'idée de tenir trois rencontres soutenues de travail avant d'évaluer de façon élaborée la participation, les travaux et le fonctionnement de la Table semble faire l'unanimité.

L'ORDRE DU JOUR DE LA RENCONTRE DU 17 MARS

Le contenu de la proposition : cet ordre du jour contenait les points suivants :

- La présentation du document consolidé présentant les modalités de fonctionnement de la Table.

- Une présentation par M. Maurice Morand, directeur de la Formation et des Qualifications au ministère de l'Éducation, de l'état des plus récents développements dans le dossier.

- Des présentations par l'Université du Québec à Trois-Rivières et l'Université de Sherbrooke de leurs travaux dans le domaine de la formation des maîtres, particulièrement dans la formation à l'enseignement secondaire, incluant les stages de formation pratique.

- La détermination des objets prioritaires de travail et mise en place des premiers sous-comités.

Les réactions : cette proposition d'ordre du jour a recueilli l'accord des groupes rencontrés, incluant les universités, qui devaient y faire des présentations.

5.1.4 Les conclusions de la deuxième série de rencontres

- Il y a eu entre la première et la deuxième série de rencontres une appropriation du dossier, soit par des échanges entre le membres des groupes entre eux ou avec d'autres personnes à différents niveaux, ce qui a démontré une fois de plus l'intérêt suscité par le plan d'action ministériel sur la fonction enseignante.

- Le besoin d'obtenir des informations plus poussées et d'actualité sur le dossier demeure une préoccupation importante pour plusieurs groupes. Cet élément devrait être constamment présent lors des rencontres de la Table régionale.

- Tout n'est pas à faire dans le dossier. Il y a déjà des pratiques qui ont commencé à se modifier dans différents milieux scolaires en regard, entre autres, des stages et de la formation pratique. Il serait intéressant, dans les travaux de la Table, de recenser et d'utiliser ces expériences régionales.

- Il sera important de revenir à certains moments, lors des rencontres de la Table, sur la marge de manoeuvre régionale versus les décisions et orientations nationales. Cet élément demeure préoccupant pour certains groupes syndicaux parfois cependant pour des raisons opposées.

- Le partenariat Université-Milieu scolaire suscite beaucoup d'attentes chez les uns et les autres. Il aura cependant besoin d'être soutenu compte tenu de l'historique des pratiques et de la présence de cultures très différentes. De plus la présence de deux universités à la Table risque de créer une compétition entre elles, difficile à vivre pour ces dernières bien qu'appréciée des intervenants scolaires.

- Tous les groupes ont accepté de participer à la Table régionale. Cependant certains d'entre eux y viennent de façon conditionnelle et vont réévaluer leur participation.

- Le principe d'une participation de représentation à la Table régionale et d'expertise aux comités de travail est accepté par tous les groupes. Il faudra donc que les propositions des personnes à impliquer dans divers comités de travail par les différents soient cohérentes avec cette orientation.

- Le terme «clientèle» semble déplaire à certains groupes et causer même de l'ambiguïté. Il y aurait lieu d'être davantage précis lorsque l'on référera à cette notion.

- Le protocole final devrait être davantage explicite quant aux modalités financières reliées au dégagement des personnes et à leur participation. Ce protocole devrait cependant laisser place à des négociations individuelles entre les participants et leur employeur compte tenu de l'origine diverse des participants.

- Les rencontres d'avril et mai devront être déplacées en raison de contraintes diverses.

5.1.5 Les données recueillies lors de la première rencontre de la table

Le protocole de fonctionnement de la Table n'a pas suscité de commentaires particuliers. Les membres de la Table ont accepté qu'il soit utilisé pour les trois premières rencontres pour ensuite faire l'objet d'une évaluation avant les travaux de l'année 1994-1995. La rencontre s'est déroulée telle que prévue à l'exception de la présentation de l'université de Sherbrooke puisqu'aucun représentant n'a pu y assister.

5.2 Les liens entre l'analyse des données et le cadre conceptuel

Rappelons que le cadre conceptuel de notre intervention s'est articulé autour des trois axes suivants:

- la vision de la nécessité, pour la Direction régionale, de traiter le dossier ministériel de la fonction enseignante en partenariat;
- une démarche de mise en place d'une structure régionale s'inspirant des concepts développés dans les méthodes de recherche-action, incluant la méthodologie des systèmes souples;
- l'appropriation des concepts théoriques relatifs à la concertation et au partenariat et leur adaptation à notre intervention.

Nous verrons comment les résultats obtenus au cours de notre démarche peuvent être traduits en fonction de ces trois axes.

5.2.1 La vision d'un nécessaire partenariat

Réussir à «vendre» aux différents partenaires ciblés la vision de la Direction régionale du MEQ d'un nécessaire partenariat entre le milieu scolaire et universitaire pour la mise en oeuvre du plan d'action ministériel sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante a constitué l'enjeu majeur de cette intervention. En effet, il fallait, pour les amener à une même table, que ces groupes comprennent, réalisent et acceptent l'importance de ce partenariat.

Ce que nous pouvons émettre comme hypothèse, suite à ce que nous avons vécu au cours de cette intervention, c'est que la capacité d'engager des gens dans une telle démarche dépend de la capacité de l'intervenant à faire connaître et comprendre le dossier. En ce sens, il nous apparaît qu'il faut être bien outillé pour être capable d'informer le plus complètement possible les groupes que l'on souhaite rejoindre. La connaissance du dossier a constitué, dans notre cas, un facteur majeur de réussite puisque la majorité des interventions faites par les personnes rencontrées l'ont été en questionnement du dossier lui-même.

5.2.2 La démarche de mise en place

La méthodologie retenue dans le cadre de ce changement planifié, inspirée de la recherche-action et de la méthodologie des systèmes souples, semble avoir été une approche qui a permis aux différents groupes de s'approprier chacun à leur rythme la démarche et les informations transmises. L'approche retenue a permis de nous ajuster au fur et à mesure aux préoccupations transmises par les personnes rencontrées maximisant ainsi les possibilités de réaliser notre mandat, c'est à dire la mise en place de la Table université-milieu scolaire et ce, dans un délai relativement court.

Nous sommes également persuadée que le temps mis sur la réalisation des deux premières séries de rencontres individuelles n'a pas été perdu puisque toute les questions d'information sur le dossier et les réactions parfois inquiètes auraient dû être traitées de toute façon avant même de réaliser quoi que ce soit d'autres mais dans le contexte plus difficile de la Table régionale.

Cette approche, qui nous a amenée à très attentive aux demandes et attentes des groupes ciblés, devrait également être utilisée à l'occasion des travaux de la nouvelle Table. Il nous apparaît particulièrement important dans un contexte aussi délicat que le développement d'un partenariat entre des gens qui ont des intérêts différents de constamment valider avec chacun des partenaires les propositions qui sont faites.

5.2.3 Les concepts relatifs à la concertation

Ce sont ces concepts, particulièrement ceux développés par Schneider, qui ont servi de toile de fond à l'ensemble de notre intervention. Rappelons que cet auteur traite des modèles de la concertation, de ses formes, des dynamiques qui prévalent lors de l'élaboration et de la réalisation des projets de concertation et enfin, de la mise en place de certaines conditions qui en augmentent les chances de succès. Nous avons repris ces thèmes en fonction des résultats obtenus.

5.2.3.1 Les modèles de la concertation

Notre hypothèse de départ était que le modèle de concertation proposé aux partenaires régionaux devait relever à la fois du modèle quatre et du modèle cinq de Schneider (1987, p. 23), le premier étant la «*concertation comme une approche de consolidation sociale*» et le second comme «*un processus de coordination et d'intégration administrative*».

Même si l'aspect «mise en ocuvre» du dossier constitue un objectif majeur, l'établissement d'un nouveau partenariat régional avec le monde universitaire dépasse la seule mise en oeuvre. Cette préoccupation a d'ailleurs été clairement indiquée par une des universités impliquées.

5.2.3.2 Les formes de la concertation

Schneider (1987, p.43) propose une grille comportant six coupes différentes d'observation. Rappelons, avant d'évaluer notre intervention en fonction de cette grille, que ces coupes, qu'il considère déterminantes dans la personnalité des différents projets de concertation, sont :

- la composition des acteurs
- les finalités recherchées
- la portée des pratiques
- la formalité des règles et des conventions
- le statut «juridique»
- la régularité des pratiques

La composition des acteurs : le projet de partenariat présenté et accepté par les diverses instances régionales en est un dont le membership est de type horizontal, c'est-à-dire qu'il regroupera des acteurs d'origines diverses, et sur le plan des intérêts et sur celui des motivations. Le facteur de cohésion devient la reconnaissance, par tous les partenaires, de l'importance des enjeux en cause, même si tous n'ont les mêmes intérêts prioritaires.

Les finalités recherchées : le projet de partenariat présenté et accepté par les diverses instances régionales vise, de façon très large, une amélioration de la condition enseignante dans la région Mauricie — Bois-Francs et ce, dans le but d'améliorer la réussite des élèves du territoire. En ce sens , la finalité est externe à tous les groupes et elle est acceptée ainsi.

Cependant, les commentaires recueillis démontrent que chaque groupe défendra également à cette Table des enjeux qui lui sont propres. C'est ainsi que certains groupes veulent, par cette participation, renforcer leur position dans le dossier, d'autres ne veulent pas se faire imposer ou être victimes de certaines orientations sans pouvoir intervenir, enfin, pour les professionnels en particulier et jusqu'à un certain point pour une des universités, ce partenariat est relié à des enjeux de survie.

La formalité des règles et des conventions : c'est une formule mixte qui prévaut dans la proposition, formule qui a été acceptée par les groupes rencontrés avec quelques modifications. Il existera un protocole permettant aux participants de se baser sur un certain nombre de principes de fonctionnement de la Table régionale. Cependant, ce protocole ne déterminera pas l'ensemble des procédures inhérentes aux travaux de la Table, et ce, pour laisser une souplesse de fonctionnement. Des règles très strictes et déterminées à l'avance auraient, à notre avis, nui au processus.

Le statut juridique : il n'était pas prévu au départ et il n'en a pas été question au cours des rencontres que cette nouvelle Table ait un statut juridique de nature officielle.

Les participants viennent d'organisations autonomes et décisionnelles, dans certains cas. De plus, ils représentent des groupes différents par leur structure de représentation. Le pouvoir de la table en sera un d'influence et ce, surtout parce qu'elle permettra l'appropriation à tous les niveaux des orientations proposées.

La régularité des pratiques : ce qui est proposé et accepté par les groupes rencontrés, c'est qu'il existe une régularité dans les travaux de la table, du moins au début de son existence. Ce sera aux membres de déterminer, par la suite, le temps qu'il sera nécessaire de mettre à des pratiques régulières.

5.2.3.3 Les dynamiques prévalant à la naissance des projets concertistes

Nous avons vu que Schneider (1987, p.72) propose un schéma permettant de visualiser un certain nombre de facteurs présents à la phase d'élaboration des projets concertistes. Certains de ces facteurs sont présentés comme déclencheurs, tels la présence de pressions externes ou les pressions culturelles, d'autres sont identifiés à des éléments de résistance, tels la segmentation verticale des organisations, le soutien ambigu des commanditaires et la variété des motivations individuelles. Ces facteurs ont pour effet de favoriser dès le départ un horizon relativement fermé des champs d'intervention et une articulation très peu définie des objets et des modes de fonctionnement. Pour cet auteur, ces dynamiques sont toujours présentes à la naissance des projets concertistes et peuvent même faire en sorte de les faire échouer dès cette phase.

La grille que nous avons utilisée pour ordonner les commentaires recueillis lors des rencontres individuelles des différents groupes permettent d'identifier à la fois les facteurs déclencheurs et les facteurs de résistance.

Les facteurs déclencheurs : parmi ces facteurs, on peut noter que le plan d'action ministériel sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante est le résultat d'une dizaine d'années d'études, de travaux, d'écrits de tous les partenaires concernés sur la nécessité d'agir rapidement dans ce domaine, nécessité d'ailleurs partagée par plusieurs sociétés occidentales. Ces éléments, alliés au fait que les instances nationales de ces groupes participent aux partenariats nationaux déjà existant dans le dossier, font en sorte que les pressions externes amenant la participation étaient en fait assez fortes.

Il est donc possible que certains acteurs ne se soient pas vraiment sentis libres d'adhérer à la démarche concertiste. Par ailleurs, plusieurs ont manifesté le désir que des résultats rapides puissent être obtenus, ce qui en fait, comme le dit Schneider, est peu compatible avec une situation concertiste où les participants ont besoin de s'apprivoiser.

Enfin, en ce qui concerne les pressions culturelles, lesquelles découlent de la mode actuelle prônant la nécessité d'instaurer et de développer de nouveaux modes de relation intra et inter-organisations tels les partenariats, les différentes formes de structures de concertation, les maillages, elles sont définitivement très présentes actuellement.

<u>Les facteurs de résistance :</u> Schneider (1987, p.65) indique deux facteurs principaux de résistance, soit le soutien ambigu des milieux d'où proviennent les acteurs et la diversité des motivations individuelles. En ce qui concerne le premier facteur, il a observé, lors de son étude sur un certain nombre de projets de concertation, que :

> « Très souvent en effet, les acteurs proviennent de milieux dirigés par des instances peu disposées face aux investissements requis et surtout, méfiantes face aux résultats escomptés. Il est très clair en outre que les délégués doivent défendre les intérêts de leur organisation et même dans certains cas, chercher à développer davantage son image ou ses ressources. »

Il serait faux et surtout dangereux pour la survie de notre projet concertiste, de ne pas considérer la présence réelle de cet élément que nous avons rencontré dans les commentaires de la très grande majorité des groupes et ce, sous toutes sortes de formes, ne fut-ce que pour garder en tête qu'il doit y avoir un équilibre dans les gains ou les pertes réalisés par les différents partenaires au cours des travaux de la Table.

En ce qui concerne la diversité des motivations individuelles, précisons que cet élément se retrouve également chez les groupes rencontrés. Par exemple, le département des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières y voit là une façon de corriger «enfin» une situation régionale où elle ne se sent pas appréciée de façon générale des intervenants scolaires. Les groupes syndicaux en général voient dans cette Table l'occasion d'être informés des développements qui vont de toute façon les toucher, ce qui leur permettra de garder un meilleur contrôle de la situation.

Enfin, certaines personnes, et ce, à l'intérieur de tous les groupes, ont questionné l'utilité et la pertinence d'une telle démarche alors que d'autres ont manifesté une certaine méfiance à l'égard du projet et ce, pour des raisons très différentes.

5.2.3.4 Les conditions de la concertation

Pour Schneider, la concertation, bien qu'elle repose sur des bases relationnelles intra et inter-organisationnelles très différentes des pratiques habituelles, doit respecter un certain nombre de règles ou de conditions pour avoir une chance de réussir et de mener à terme les objectifs souvent très légitimes qu'elle s'est fixés.

Ces préalables sont d'ordre structurel, culturel et fonctionnel. Rappelons d'abord que les préalables structurels réfèrent à l'appareil administratif de chacun des groupes concernés ainsi qu'aux juridictions des acteurs, leurs relations et leurs responsabilités propres. Les préalables culturels reposent quant à eux sur les façons particulières qu'a chacun des groupes d'aborder la réalité, de définir leurs priorités et d'organiser leur action. Enfin, les préalables fonctionnels réfèrent aux modalités et au fonctionnement de la Table elle-même.

Nous avons tenté dans les tableaux 6, 7 et 8 de réaliser l'application de ces préalables à notre démarche autant à partir des commentaires recueillis que des indications de l'auteur.

Tableau 6

Les conditions structurelles de la concertation appliquées à la Table régionale

Conditions structurelles	Application à la Table régionale Université — milieu scolaire			
1- L'engagement des participants	Entente et engagement officiel de tous les groupes impliqués	Détermination conjointe des objets d'échange et acceptation des enjeux du projet	Volonté éclairée et soutenue de tous de faire avancer le dossier	Cohérence entre les intentions et les actions
2- Les objets de concertation	Centrer le contenu sur le service à dispenser aux clientèles concernées	Établir les plans de mise en oeuvre des orientations ministérielles	Étudier la distribution des ressources et des coûts dans la région (pour les stages)	Assurer la qualité, l'accessibilité, la permanence des services auprès de la clientèle
3- Les modes de concertation	Participation importante des enseignants à la concertation par le biais des sous-comités	Participation des structures officielles à la Table régionale	Les concertistes possèdent une autorité d'action et de décision face à certaines problématiques régionales	Reconnaissance de l'interdépendance des groupes impliqués
4- Articulation des organisations	Définir les besoins et les attentes de chacun des groupes (cohérence entre le provincial et le régional)	Préciser les contributions individuelles	Allouer les ressources selon les besoins définis conjointement (pour les stages)	Avoir un processus d'information ouvert à toutes les parties et faire consensus sur la pertinence
5- Le soutien des groupes	Avoir toute l'information nécessaire à la mise en oeuvre des orientations	Avoir l'éclairage des experts dans le dossier (MEQ - Universités — milieu scolaire)	Prendre l'expérience de régions qui ont déjà créé un partenariat sur certains aspects du dossier	S'assurer d'un soutien administratif et technique pour le fonctionnement de la Table et des sous-comités

Tableau 7

Les conditions culturelles de la concertation appliquées à la Table régionale

Conditions culturelles	Application à la Table régionale Éducation - Université			
1- Une orientation clientèle	Déterminer les structures permettant de répondre aux besoins	Tenir compte des intérêts et des besoins de la clientèle	Respecter le rythme de chacun des milieux	Être solidaire des orientations prises
2- Le sens du relatif	Favoriser le respect des partenaires	Accepter les compromis	Partager les ressources	Interdépendance et action commune
3- Orientation d'action	Que les partenaires posent des actions concrètes	Accepter des normes pour passer à l'action	Entrevoir les finalités	
4- Tolérer l'ambiguïté	Analyser et prévoir les tendances futures des différentes voies d'action	Accepter que toutes les réponses ne sont pas données au départ		
5- La régularité	Constance dans la démarche	Cohérence dans les comportements	Réalisation des mandats	Fidélité aux engagements
6- Le sens du risque	Que les groupes acceptent de prendre des risques	Vivre des expériences pour développer l'expertise régionale		

Tableau 8

Les conditions fonctionnelles de la concertation appliquées à la Table régionale

Conditions fonctionnelles	Application à la Table régionale Université — Éducation			
1- Maintenir des liens avec l'extérieur	Donner des comptes rendus aux exécutifs des différents groupes	Inviter des personnes ressources	S'ajuster aux conjonctures	Publiciser la mission
2- La présence de protocoles explicites	Avoir une cédule dans l'élaboration des travaux	Avoir des objectifs communs	Avoir des modalités de décisions	Établir la contribution de chacun
3- Rigueur dans la préparation et le suivi des travaux	Se donner des échéances de réalisation	Avoir une finalité à long terme et des réalisations à court terme	Évaluation en cours de développement. Feedback	Envisager des moyens d'action
4- Orientation de petits succès	Générer des résultats	Avoir des finalités à court terme	Prendre des décisions d'action	
5- Partage équilibré des coûts et des gains	Partager les coûts	Partager des bénéfices des actions réalisées		

L'ensemble des résultats obtenus tout au long de notre démarche nous ont permis d'identifier un certain nombre de facteurs importants. Ceux-ci sont traduits en termes de recommandations dans le chapitre suivant.

6- RECOMMANDATIONS

Dans le précédent chapitre, nous avons déjà pu identifier un certain nombre de conclusions à partir des données recueillies auprès des différents partenaires, conclusions qui ont d'ailleurs guidé notre intervention au fur et à mesure de son déroulement. La première partie de ce chapitre présente les recommandations spécifiques qui s'inspirent de ces conclusions. Elles visent, tel que notre mandat nous l'indiquait, à identifier les facteurs qui vont faire en sorte que la nouvelle structure mise en place soit viable et atteigne l'objectif visé, soit l'implantation des voies d'action du plan ministériel préconisé dans le document «**Faire l'école aujourd'hui et demain : un défi de maître**» par l'établissement régional d'un nouveau partenariat Université-Milieu scolaire.

La deuxième partie de ce chapitre présente des recommandations de nature plus générale dont peut s'inspirer un organisme, dans le cas qui nous concerne, la Direction régionale du MEQ de la région de la Mauricie — Bois-Francs, lorsqu'il se donne comme objectif d'établir une structure de partenariat pour favoriser le développement et l'avancement de certains dossiers de nature régionale.

Afin de respecter le modèle conceptuel qui nous a guidé durant notre intervention, la première partie de nos recommandations s'inspirent des trois axes développés. Notre première série de recommandations s'inspirent de la vision que nous avons cherché à partager. La deuxième série découle des éléments que nous avons appris par le type de démarche réalisée. Enfin, la troisième série de recommandations tient compte des éléments reliés à la concertation et au partenariat.

6.1 Les recommandations spécifiques à la Table régionale

6.1.1 Les recommandations inspirées de la vision

Attendu que c'est sur une vision partagée d'un nécessaire partenariat entre diverses instances du milieu scolaire et du milieu universitaire que repose la nouvelle structure et dynamique régionale de concertation, concrétisée par la mise en place d'une Table régionale sur le dossier de la fonction enseignante, nous recommandons que :

- les objectifs à atteindre par la concertation et le partenariat régional soient régulièrement rappelés aux membres lors des rencontres de la table;

- les membres de la table soient informés régulièrement, puissent suivre de très près et même soient impliqués, si possible, dans les travaux réalisés en partenariat au plan national, dans d'autres régions et dans la région Mauricie — Bois-Francs;

- les membres de la Table prennent le temps d'échanger entre eux sur les nouveaux développements du dossier afin d'être en mesure de se les approprier, d'en vérifier leur compréhension commune et ce, avant et après la diffusion à leurs groupes;

- les membres de la Table privilégient au départ la réalisation de travaux qui font appel au partenariat entre les diverses instances scolaires et universitaires;

- le plus rapidement possible, des premiers sous-comités soient mis en place pour déjà engager les groupes dans des réalisations concrètes en partenariat;

- les thèmes abordés lors des rencontres de la Table fassent état des expériences positives de partenariat déjà existantes entre le milieu scolaire et universitaire;

- à la demande des membres de la Table, il y ait une ouverture à ce que certains travaux dépassent le mandat de mise en oeuvre du plan d'action ministériel pour que la table puisse devenir un lieu plus large d'expertise et d'échanges.

6.1.2 Les recommandations inspirées de la démarche de mise en place

Attendu que les données recueillies auprès des quinze groupes rencontrés ont permis d'évaluer positivement la démarche utilisée pour la mise en place de la nouvelle structure de partenariat;

Attendu que les quinze groupes rencontrés ont appréciée la démarche utilisée comme moyen d'être informés du dossier, d'avoir le temps de se l'approprier et enfin, d'être impliqués dès le départ dans la problématique;

Attendu que les représentants des étudiants et étudiantes en formation des maîtres de l'université du Québec à Trois-Rivières n'ont pu être impliqués au départ dans la démarche;

Attendu que les représentants de la faculté des sciences de l'éducation de l'université de Sherbrooke n'ont pu être impliqués au départ dans la démarche;

Attendu que l'adhésion de certains groupes est conditionnelle à la façon dont ils vont évaluer les bénéfices de leur participation, nous recommandons que :

- une démarche itérative semblable soit utilisée dans la réalisation de certains travaux de la Table de concertation, c'est-à-dire une démarche accompagnée de premières propositions qui permette aux membres d'être impliqués dès le départ dans la problématique en cause, de consulter les groupes qu'ils représentent, d'amener de nouvelles propositions suite à ces consultations et ce, jusqu'à ce qu'une solution commune et satisfaisante soit adoptée par les membres de la Table de concertation;

- des rencontres particulières, semblables à celles qui ont été vécues avec les quinze groupes régionaux ciblés, soient réalisées avec les représentants des étudiants en formation des maîtres et ceux de la faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Sherbrooke afin que ceux-ci soient au même niveau que les autres membres lors de leur participation aux rencontres de la Table régionale;

- la Direction régionale du MEQ demeure disponible et ouverte à des rencontres supplémentaires et individuelles des différents groupes représentés à la Table si le besoin s'en fait sentir ou si cette activité peut faire en sorte de diminuer certaines résistances ou d'atténuer certaines difficultés;

- la Direction régionale du MEQ informe régulièrement ses partenaires privilégiés, aux différentes Tables où elle siège déjà, particulièrement les directions générales des commissions scolaires, de l'état d'avancement des travaux de la Table régionale et ce, afin de pouvoir s'assurer de leur intérêt et de leur soutien.

6.1.3 Les recommandations inspirées des concepts relatifs à la concertation et au partenariat

Attendu que, même si l'importance des enjeux relatifs au dossier du renouvellement et de la valorisation de la fonction enseignante est partagée par l'ensemble des membres de la Table régionale, il n'en demeure pas moins que la mise en place et la consolidation de structures de concertation est une entreprise périlleuse qui demande temps et énergie, nous recommandons que la Direction régionale du MEQ soit attentive à la présence de certaines conditions essentielles à la bonne marche des travaux, telles

- la cohérence du MEQ entre ses intentions et ses actions, et ce, à l'intérieur des responsabilités qui lui sont propres;

- l'accord des participants sur une bonne définition des mandats de la Table;

- une orientation des travaux de la Table axée sur l'action et sur des résultats concrets;

- la reconnaissance par les groupes représentés de l'importance de certains compromis;

- la volonté pour les groupes concernés de vouloir faire avancer les choses donc, de modifier des pratiques;

- la connaissance de ce qui se dit au plan provincial dans ce dossier et ce, à tous les niveaux (MEQ -syndicats - associations - conseil des Universités) afin que ce qui se fasse sur le plan régional n'aille pas en contradiction avec les orientations négociées en partenariat sur le plan provincial;

- une représentation et une participation active de tous les groupes impliqués à la Table régionale;

- la cohérence avec ce qui a été accepté lors des rencontres préalables de consultation avec les groupes, soit une participation de représentation à la Table régionale et une participation d'expertise aux divers sous-comités de travail même si ce sont les représentants des différents groupes qui vont désigner leurs homologues aux sous-comités de travail;

- l'importance que, dans les travaux réalisés par la Table, on privilégie une orientation clientèle, c'est-à-dire une orientation vers les enseignants et leurs élèves et non une orientation système;

- la rigueur et le suivi des travaux de la Table;

- une bonne coordination entre la Table et les sous-comités à mettre en place;

- la présence d'un financement pour dégager les enseignants et les enseignantes qui vont participer aux comités;

- une participation importante des enseignants et enseignantes sur les différents comités de travail;

- un engagement ferme des groupes concernés;

- le respect du protocole explicite quant à la base de participation, la représentation, le dégagement et le financement des participants et participantes et enfin le soutien administratif de la Table;

- la régularité dans la participation.

Attendu que c'est la Direction régionale du MEQ qui a pris l'initiative dans ce dossier, selon les responsabilités qui lui incombent comme représentante de l'État québécois et qu'elle doit continuer à assurer le «leadership» de la nouvelle Table, du moins jusqu'à ce que les membres de la Table en décident autrement, nous recommandons que celle-ci joue son rôle de soutien administratif de la Table :

- en organisant et en gérant les activités de concertation pour et au nom du MEQ;

- en assurant la préparation et le suivi des rencontres, en invitant des experts à venir rencontrer, au besoin, les membres de la Table et en demeurant disponible pour des rencontres d'information plus pointues avec certains groupes, à leur demande, sur le dossier;

- en informant régulièrement les membres de la Table de l'état d'avancement du dossier;

- en rassemblant les données et en obtenant des administrations concernées les dossiers pertinents servant de support materiel aux discussions des participants;

- en obtenant des participants (y compris du MEQ) les observations et propositions d'action qu'ils iront défendre;

- en effectuant auprès de leurs auteurs le suivi des engagements contractés pour en tenir informés les autres partenaires.

Attendu que c'est la Direction régionale du MEQ qui sera responsable d'organiser l'évaluation du vécu, du fonctionnement et des travaux réalisés par la Table après les trois premières rencontres et avant que ne soient décidée la poursuite de ce partenariat et la détermination des objets de travail pour l'an prochain, nous recommandons que :

- la Direction régionale s'inspire des applications réalisées pour la Table Université-Milieu scolaire des conditions structurelles, culturelles et fonctionnelles présentées au chapitre de l'analyse des résultats comme grille lui permettant d'effectuer au fur et à mesure sa propre évaluation.

6.2 Les recommandations générales quant à la mise en place de structures de concertation

De plus en plus, les administrations publiques sont appelées à organiser et à participer à des structures de partenariat ou de concertation visant à répondre à des problématiques particulièrement d'ordre régional. La tendance actuelle à la régionalisation devrait faire en sorte, dans les années à venir, d'accentuer ce nouveau type d'activités de la Direction régionale du MEQ de la Mauricie — Bois-Francs comme celles d'autres organismes régionaux.

C'est pourquoi, il nous apparaît particulièrement pertinent à la fin de ce rapport et en suivi à ce que nous avons appris durant notre intervention, d'émettre un certain nombre de recommandations devant favoriser la mise en place harmonieuse de d'autres partenariats régionaux impliquant le ministère de l'éducation en région. Ces recommandations sont les suivantes :

- en raison de l'importance du temps et de l'énergie requis pour mettre en place une structure de concertation, il nous apparaît important qu'avant de s'engager dans un tel processus, la Direction régionale s'assure qu'elle dispose des ressources humaines et financières nécessaires;

- le partenariat est un mécanisme dont les conséquences positives sont très nombreuses; il vaut donc la peine de prendre le temps nécessaire pour engager dès le départ les groupes que l'on souhaite impliquer, particulièrement si la Direction régionale n'a pas de vécu avec ces groupes;

- avant de s'impliquer dans un nouveau partenariat, la Direction régionale devrait être très au clair avec la vision qu'elle a des enjeux relatifs aux dossiers en cause; elle devrait également être très bien informée sur ceux-ci de telle sorte qu'elle sera capable de jouer un rôle important dans la diffusion de l'information auprès des autres groupes;

- avant de réunir des personnes d'origines et d'intérêts divers, la Direction régionale devrait s'assurer d'un minimum d'intérêt de ces groupes sinon elle risque, par une démarche prématurée, de retarder une dynamique de concertation qui se serait installée plus facilement à un moment plus opportun;

- le rôle de soutien administratif que devrait jouer la Direction régionale dans les structures de concertation qu'elle met en place est extrêmement important et permet de garder un certain contrôle sur les activités qui s'y passent; la direction régionale devrait donc être très active sur cet aspect et ne confier cette tâche à un autre partenaire qu'au moment où la structure sera très bien installée;

- les structures de concertation font appel à des principes de gestion qui favorisent la participation et la responsabilité partagée; en ce sens, la Direction régionale devrait s'assurer qu'elle partage au départ ces valeurs puisqu'elles sont au coeur de l'action en partenariat.

7- CONCLUSION

À la lumière des résultats et des conclusions que nous en avons tirées présentés au chapitre cinq sur l'analyse des données et des recommandations contenues dans le chapitre six, nous espérons avoir réalisé le mandat qui nous était confié. En effet, il nous fallait, par le moyen jugé le plus approprié au contexte provincial et régional, mettre en place une structure de concertation pour la mise en oeuvre du plan d'action du ministère de l'éducation, décrit dans le document d'orientation **«Faire l'école aujourd'hui et demain : un défi de maître»**.

Nous avons relevé ce défi puisque tous les groupes ciblés ont accepté de s'engager dans la démarche même si certains ont manifesté que c'était de façon conditionnelle et sujet à évaluation après les trois premières rencontres. La Direction régionale dispose donc d'un certain temps pour réaliser des activités de concertation Université-Milieu scolaire par le biais de cette nouvelle structure. Il demeure cependant très important qu'elle y consacre les énergies et le temps nécessaires puisque ces éléments sont des facteurs incontournables pour améliorer les chances de survie des pratiques concertistes.

L'adaptation des considérations théoriques à cette intervention régionale nous a permis de l'enrichir et d'identifier plusieurs éléments dont il faut tenir compte dans l'organisation des partenariats. Ces considérations nous ont également permis de situer le mandat confié dans le cadre plus large des interventions de l'État avec les autres types d'organisation.

Il nous apparaît important de noter de façon particulière que l'approche utilisée pour réaliser notre mandat, inspirée de la recherche-action, malgré l'investissement important en matière de rencontres avec les groupes ciblés, a constitué un atout majeur dans cette démarche. En effet, elle a permis en même temps de consulter et de s'adapter aux commentaires recueillis quant à la mise en place de la Table régionale en plus de faire connaître à tous ces groupes la nature et les enjeux du dossier ministériel sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante.

Les recommandations que nous avons élaborées sont de deux ordres. Elles se veulent opérationnelles autant pour la réalisation des travaux de la Table régionale que pour d'autres structures de concertation que la Direction régionale du MEQ de la Mauricie — Bois-Francs souhaiterait mettre en place.

Tout n'est pas gagné parce que les groupes rencontrés ont accepté de participer à ces premières rencontres mais il nous apparaît important que des efforts considérables soient apportés au soutien administratif de cette Table puisque comme le dit si bien Robert Schneider (1987, p.126) :

> «... la concertation administrative demeure, si elle est bien appliquée, une des rares formules contemporaines qui puisse aider les administrations publiques non seulement à se repositionner dans leur milieu, mais également à composer avec les contraintes du présent, à domestiquer les mutations qui sont en cours et à préparer un nouveau type d'administrations beaucoup plus régionalisées, beaucoup plus polyvalentes et beaucoup plus incarnées... Pour y parvenir, il faudra cependant que nous acceptions de revoir nos pratiques et de les ajuster à partir d'une vision de premier étage, c'est-à-dire la vision des clientèles et des actions concrètes»

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACKERMAN, L.S., Transition management : An indeph look at management complex change, Organizational Dynamics, Summer, 1982.

ARMSTRONG, James L., Innovation dans le domaine de la gestion publique : la tendance vers les partenariats, Optimum : La revue de gestion du secteur public, 1992, pp 19 à 28.

BUTERA, F., La métamorphose de l'organisation : du château au réseau, Les éditions d'Organisation, Paris, 1991.

BLANCHARD, R., BOULAY, Y., DURAND, J., Le partenariat, Actes de colloque, Colloque Gestion Policière, Institut de Police du Québec — Département d'administration et d'économique de l'université du Québec à Trois-Rivières, novembre 1992.

BORDELEAU, Y. et al, Comprendre l'organisation - Approches de recherche, Agence d'arc, Montréal, 1982.

BORDELEAU, Yvan, Comprendre et développer les organisations, méthodes d'analyse et d'intervention, Agence d'Arc inc., Montréal, 1987.

CARPENTIER-ROY, Marie-Claire, Organisation du travail et santé mentale chez les enseignants et les enseignantes du primaire et du secondaire, rapport de recherche, Centrale de l'enseignement du Québec, Montréal, 1991.

CENTRALE DE L'ENSEIGNEMENT DU QUÉBEC, Vieillissement et condition enseignante, Montréal, 1991.

CHAREST, G., Du management à l'écogestion, Louise Courteau, éditrice, 1982.

COLLERETTE, P., DELISLE, G., Le changement planifié. Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels, Agence d'Arc, Montréal, 1982.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, La profession enseignante : vers un renouvellement du contrat social - Rapport annuel 1990-1991, Québec, 1991.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, La gestion de l'éducation : nécessité d'un autre modèle - Rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'éducation, Québec, 1993.

COTÉ, N., ABRAVANEL, H., JACQUES, J., BéLANGER, L., Individu, Groupe et Organisation, Gaetan Morin, Chicoutimi, 1986.

FORTIN, Denise, L'encadrement, en partenariat, des stages de formation pratique des futurs enseignants- Propositions de balises, Rapport d'intervention, 1992.

GAUTHIER, B. et al, Recherche sociale - De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1992.

GOODSON, Ivor, «Un pacte avec le diable» ou Des éléments de réflexion à l'intention des formateurs de maîtres, Allocution prononcée au troisième colloque de l'Association québécoise universitaire en formation des maîtres, Montréal, 1993.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Comité d'agrément des programmes de formation à l'enseignement, Énoncé des politiques d'agrément des programmes de formation à l'enseignement, Québec, 1993.

HUBERMAN A.M et M. B. MILES, Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes, De Boeck University, édi. du Renouveau pédagogique, 1991.

LEBEL, Pierre, Pratique de la concertation et des réunions d'échanges, Formation permanente en sciences humaines, Collection dirigée par Roger Mucchielli, 1984.

MATHIEU, Claude, La profession enseignante : les chantiers, Document de travail, D.R. MEQ Q.C.A., 1993.

MATHIEU, Claude, La profession enseignante : les partenaires, Document de travail, D.R. MEQ Q.C.A., 1993.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Chacun ses devoirs - Plan d'action sur la réussite éducative, Québec, 1992.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Faire l'école aujourd'hui et demain : un défi de maître. Renouvellement et valorisation de la profession, Québec, 1992.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, La formation à l'enseignement secondaire général. Orientations et compétences attendues, Québec, 1992.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, La formation à l'enseignement. Des mécanismes de concertation, Québec, 1992.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, La formation à l'enseignement. Les stages, Québec, 1994.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Rapport annuel 1991-1992, Québec, 1992.

OUELLET, Lionel, La participation des citoyens aux fonctions de l'État, PIMCE, Énap, 1985, pp 126 à 160

SAUVAGEAU, Philippe, Le partenariat et l'excellence, conférence, Bibliothèque nationale du Québec.

SCHNEIDER, Robert, Gestion par concertation, Agence d'Arc inc., Ottawa, 1987.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UNIVERSITÉ- MILIEU SCOLAIRE

L'ÉTABLISSEMENT D'UN NOUVEAU PARTENARIAT RÉGIONAL

ANNEXES

par
Sylvie Turcotte
Promotion 1991-1995

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Trois-Rivières
Avril 1994

ANNEXE	TITRE DU DOCUMENT	DATE
A	Faire l'école aujourd'hui et demain: un défi de maître - Réalisations 92-93 - Activités 93-94 - Situation régionale	novembre 1993
B	La mise en place d'une Table régionale sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante -Document de consultation-	novembre 1993
C	Fiche-synthèse de rencontre (première série de rencontres)	novembre 1993
D	Matrice à groupements conceptuels (première et deuxième série de rencontres)	novembre 1993
E	La mise en place d'une Table régionale sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante -Bilan des commentaires recueillis lors de la première série de rencontres-	février 1994
F	La mise en place d'une Table régionale sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante -Proposition de principes directeurs de fonctionnement-	février 1994
G	Fiche-synthèse de rencontre (deuxième série de rencontres)	février 1994
H	La mise en place d'une Table régionale sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante -Principes directeurs de fonctionnement- (mars-avril-mai 1994)	mars 1994
I	Contenu de la pochette des participants à la première rencontre de la Table régionale	mars 1994
J	Liste et calendrier des rencontres des groupes ciblés	mars 1994

ANNEXE A

Faire l'école aujourd'hui et demain: un défi de maître
Réalisations 92-93
Activités 93-94
Situation régionale

FAIRE L'ÉCOLE AUJOURD'HUI ET DEMAIN :

UN DÉFI DE MAÎTRE

Renouvellement et valorisation de la profession

- Réalisations 92-93
- Activités 93-94
- Situation régionale

Direction régionale
Mauricie -Bois-Francs
Novembre 1993

Sylvie Turcotte

MESURE	RÉALISATIONS 92-93	ACTIVITÉS 93-94
1. Réaménager la tâche éducative en vue d'une plus grande diversification des activités professionnelles...p. 9.	Un comité a été mis sur pied par la Direction générale des relations de travail comme appui au comité national syndical/patronal sur l'aménagement de la tâche des enseignants et des enseignantes. **Dossiers étudiés :** ▸ supervision des stagiaires ▸ insertion professionnelle ▸ aménagement de la tâche en fin de carrière **Participation régionale :** ● une directrice d'école primaire ● un directeur des ressources humaines	Les travaux devraient continuer à l'automne avec un mandat élargi pour le comité d'appui sur l'ensemble de la tâche enseignante. ● Cinq rencontres sont prévues pour les membres du comité d'appui. ● Échanges régionaux sur ce dossier. *
2. Les gestionnaires scolaires sont invités à privilégier davantage une gestion participative...p. 10.	Parution du rapport du Conseil supérieur de l'Éducation. **«La gestion de l'éducation : nécessité d'un autre modèle».**	● Colloque de l'Association des cadres sur ce thème. ● Ateliers au Congrès 04. *
3. Mettre en place le Comité d'orientation de la formation du personnel enseignant... p. 10.	Formation du Comité d'orientation en soutien à la Ministre sur toutes les questions touchant la formation du personnel enseignant.	● Des rencontres seront tenues sur ces questions. ● Participation du comité à l'ébauche des documents de formation initiale qui sont en consultation.

MESURE	RÉALISATIONS 92-93	ACTIVITÉS 93-94
4. Examiner aux niveaux **régional** et **provincial** les moyens **d'accentuer** la participation des enseignants au développement pédagogique et la **rendre davantage visible**... p. 11.	Comité restreint mis en place pour ce dossier.	• Poursuite des travaux • Implication des régions pour trouver des façons de faire qui tiennent compte des réalisations et de la participation régionale des enseignantes et enseignants au développement pédagogique. *
5. Réviser les profils de compétences attendues des futurs enseignants et enseignantes... p. 12.	• **Enseignement secondaire :** . document officiel paru depuis juin 92.	Les universités devront faire approuver leur programme. **Début du nouveau programme : septembre 94**
	• **Enseignement préscolaire-primaire :** . consultation officielle réalisée	Parution sous peu du document final. **Début du nouveau programme : septembre 95** Les Universités devront par la suite revoir leur programme de formation initiale. *
	• **Adaptation scolaire :** . document de consultation complètement refait . version finale de consultation en juin	Consultations en cours actuellement et parution du document définitif dans l'année. **Parution en février 94** Les Universités devront par la suite revoir leur programme de formation initiale. *
	• **Formation professionnelle :** document de consultation réalisé pour fin juin	Consultations en cours actuellement jusqu'à la mi-février. Les Universités devront par la suite revoir leur programme de formation. *

MESURE	RÉALISATIONS 92-93	ACTIVITÉS 93-94
	• **Adultes :** . comité de travail sur les orientations à privilégier dans ce dossier (formation particulière ou adaptation de la formation à l'enseignement secondaire).	Consultations en cours actuellement jusqu'à la mi-mars. Les Universités devront par la suite revoir leur programme de formation. *
	• **Document sur la formation pratique :** . consultation officielle réalisée . la Table régionale des ressources humaines a fait parvenir un avis sur ce document au printemps 93.	• Parution officielle sous peu. • Diffusion et implantation du document. • Détermination par région des places de stages disponibles au secondaire. **Échéancier : février 94** *
6. Mettre en place le Comité d'agrément des programmes de formation à l'enseignement... p. 12.	• Mise sur pied du comité. • Détermination du mode de fonctionnement pour l'analyse et l'approbation des programmes.	Le comité devra faire l'analyse et approuver les programmes de formation en enseignement secondaire qui seront soumis par les Universités **au plus tard le 20 décembre 1994.**
7. Réviser le processus de probation et de titularisation...p. 13.	• **Document sur l'insertion professionnelle :** la consultation officielle a été réalisée. La table régionale des ressources humaines a fait parvenir un avis sur ce document au printemps 1993.	• Parution officielle du document. • Diffusion et implantation dans les milieux. *

MESURE	RÉALISATIONS 92-93	ACTIVITÉS 93-94
8. Publier une politique de formation continue... p. 13.	• Comité de travail sur ce dossier à l'interne du MÉQ. • Projets dans deux régions visant la formation de directeurs et de directrices d'école à l'identification et à la planification des besoins de perfectionnement à l'intérieur de leurs établissements.	• Parution d'un premier document de consultation et validation lors d'un colloque multi-agents tenu les 26 et 27 octobre 1993. • Projets dans cinq autres régions, incluant la région Mauricie - Bois-Francs. Les commissions scolaires de la région ont reçu l'offre de service. M. Paul Laurin de l'U.Q.T.R. est impliqué dans le projet. • Identification d'un plan local et régional de perfectionnement en formation professionnelle. *
9. Concevoir et expérimenter des instruments d'évaluation des enseignants pour fins de développement professionnel...p. 14.	• Recherche documentaire. • Tournée provinciale du responsable du dossier (rencontre, entre autres, avec des responsables de la C.s. de Victoriaville).	• Formation d'un comité de travail MÉQ - RÉSEAU. • Participation d'une personne de la région sur ce comité. • Échanges régionaux sur ce dossier. *

MESURE	RÉALISATIONS 92-93	ACTIVITÉS 93-94
10. Mener des études sur la situation du marché de l'emploi en éducation... p. 15.	• Comité de travail à l'interne du MÉQ. • Participation de la D.R. à ce comité.	Des données sont actuellement disponibles sur les besoins au préscolaire, au primaire, au secondaire et en adaptation scolaire. À venir dans les autres domaines. On y retrouve: • des indications sur le personnel déjà formé • des indications sur les besoins. L'UQTR a été saisie du dossier. Une rencontre d'échanges entre les vice-recteurs des Universités et le MÉQ sur ces données a été réalisée. Des travaux devront se poursuivre dans la région sur ce dossier. *
11. Mettre en place des formules d'insertion professionnelle des nouveaux enseignants et enseignantes... p. 16.	Une expérimentation dans une école secondaire au Saguenay.	Cinq projets expérimentaux dont un dans la région Mauricie - Bois-Francs, à la Commission scolaire de Victoriaville, en collaboration avec l'Université de Sherbrooke. Ces projets devraient permettre de déterminer les coûts financiers et le type d'encadrement nécessaires pour la réalisation d'activités d'insertion professionnelle. *
12. Améliorer le cheminement de carrière du personnel enseignant en favorisant la mobilité professionnelle de type horizontal ou vertical... p. 16.		

MESURE	RÉALISATIONS 92-93	ACTIVITÉS 93-94
13. Soutenir le personnel enseignant connaissant des difficultés dans leur cheminement de carrière... p. 16.	• Recherches documentaires. • Comité de travail sur les politiques d'aide aux employés.	Un premier document de travail sera soumis à la consultation sur ce dossier.
14. Réaliser une ou des campagne(s) de formation dans le but d'expliquer et de valoriser le rôle social du personnel enseignant et sa contribution à l'évolution de la société québécoise...p. 17.	• Recherches documentaires. • Proposition d'un plan de travail par la Direction des communications. • Consultations des D.R.	Réalisations de certaines phases du plan de travail. Les comités d'école recevront des documents leur permettant d'organiser si ils le désirent des activités soulignant l'engagement des enseignants et enseignantes dans leur école. *
15. Reconnaître chez le personnel enseignant l'excellence, les meilleures réalisations et les engagements durables... p. 17.	• Recherches documentaires. • Comité de travail.	Poursuite des travaux. Implication des milieux scolaires dans ce dossier.*

SITUATION RÉGIONALE EN REGARD DE LA DIFFUSION ET DE L'APPROPRIATION DU DOCUMENT

«Renouvellement et valorisation de la profession»

1.	Rencontre de M. Georges-Noël Fortin et des membres de son équipe de la Direction des relations de travail avec les responsables des ressources humaines (automne 92).
2.	Rencontre de Mme Pauline Champoux-Lesage avec les responsables des ressources humaines en janvier 93.
3.	Rencontre de M. Maurice Morand avec les directeurs et la directrice des services de l'enseignement de la région sur l'ensemble du dossier en février 93.
4.	Portrait régional qui sera réalisé pour l'automne 93 sur chacune des voies d'actions, ce qui permettra d'outiller les commissions scolaires pour les objectifs qu'elles voudront se fixer sur ce dossier. Poursuite des travaux en 93-94 à la Table des ressources humaines.
5.	Participation de M. Maurice Morand au Congrès d'éducation. (Bilan et prospectives sur l'ensemble du dossier).
6.	Proposition de formation d'une Table régionale sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante aux intervenants scolaires régionaux et au milieu universitaire.

ANNEXE B

La mise en place d'une Table régionale sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante

-Document de consultation-

DIRECTION RÉGIONALE DE LA
MAURICIE - BOIS-FRANCS

Document de consultation

LA MISE EN PLACE D'UNE TABLE RÉGIONALE SUR LE RENOUVELLEMENT ET LA VALORISATION DE LA FONCTION ENSEIGNANTE

NOVEMBRE 1993

PRÉSENTATION

1. LES ENJEUX

— Le Plan d'action ministériel **«Faire l'école aujourd'hui et demain: un défi de maître»**.

— Le document synthèse relatif aux actions nationales et régionales 1992-1993 et 1993-1994 concernant le Plan d'action.

2. DÉMARCHE DE MISE EN PLACE

— Des rencontres de consultation de chacun des groupes concernés.

— Première rencontre plénière fin-janvier.

3. LES ORIENTATIONS PROPOSÉES QUANT :

— aux objectifs à atteindre;

— à la participation;

— à la structure de la Table;

— aux conditions de réussite.

4. ADHÉSION

1. LES ENJEUX

En novembre 1992, le ministère de l'Éducation proposait au monde scolaire et à l'ensemble des partenaires intéressés à la question, un document d'orientation concernant le renouvellement et la valorisation de la profession enseignante intitulé : **«Faire l'école aujourd'hui et demain: un défi de maître»**. Ce document se voulait une contribution directe à la mise en oeuvre du Plan d'action du ministre de l'Éducation d'alors, monsieur Michel Pagé, sur la réussite éducative. En y affirmant que les enseignants et les enseignantes sont les premiers artisans de la réussite éducative, le Ministre Pagé soulignait qu'il était nécessaire que l'on s'interroge et que l'on agisse sur le renouvellement et la valorisation de la profession. Par ailleurs, plusieurs études démontrent que la condition enseignante vit actuellement des moments difficiles et ces difficultés ont pour effet une démobilisation du personnel enseignant, avec les résultats que l'on peut supposer sur la réussite éducative.

«Faire l'école aujourd'hui et demain: un défi de maître» présente dix-sept voies d'action et d'intervention concernant autant les futurs enseignants et enseignantes que ceux et celles en poste actuellement. Chacune de ces voies d'action commande une concertation de plusieurs partenaires du milieu de l'Éducation; les syndicats d'enseignants et d'enseignantes, les dirigeants des commissions scolaires, les cadres scolaires, les parents, le personnel des Universités seront tour à tour appelés à être les principaux responsables de l'une ou l'autre des voies d'action. Cette concertation, puisqu'elle commande des actions à tous les niveaux, est indispensable à la réussite de l'appropriation et de la mise en oeuvre par le milieu scolaire et universitaire, des différentes voies d'action. C'est pour cette raison qu'il en est question dans le document du ministère particulièrement lorsqu'on y mentionne l'élaboration de plans locaux et nationaux de mise en oeuvre. Plusieurs de ces voies d'action commandent également une concertation régionale.

On trouvera en annexe de ce document, un document synthèse reprenant chacune des voies d'actions ainsi que les actions nationales et régionales 1992-1993 et 1993-1994 pour chacune d'entre elles.

2. LA DÉMARCHE DE MISE EN PLACE

— En raison de l'importance de l'adhésion des acteurs concernés à la mise en place de cette Table de partenariat sur le dossier de la fonction enseignante;
— en raison du degré de connaissance différent de ce dossier de chacun des groupes concernés,

il nous apparaît important de procéder selon les étapes suivantes :

Première étape : rencontre des différentes tables, syndicats et associations pour présenter le dossier et recueillir les premiers commentaires sur le présent document. Cette rencontre sera suivie par la préparation d'une synthèse des commentaires recueillis, synthèse qui devra servir à préparer une deuxième tournée de consultation à l'aide d'un document qui reflète les préoccupations de chacun des groupes.

Deuxième étape : deuxième rencontre des groupes concernés avec le document consolidé afin de recueillir les commentaires de chacun des groupes. Ces commentaires seront repris dans un texte final qui servira de base de discussion à la première rencontre plénière de la Table au début février.

Troisième étape : première rencontre de la Table de partenariat.

3. LES ORIENTATIONS PROPOSÉES

3.1 OBJECTIFS

1- Objectif général :

— mettre en contact les intervenants scolaires et universitaires concernés par le Plan d'action sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante afin d'en faciliter la mise en oeuvre au plan régional.

2- Objectifs particuliers :

— développer un plus grand partenariat entre le milieu scolaire et le milieu universitaire;

— permettre aux membres de prendre connaissance, de s'approprier et d'échanger sur les enjeux généraux du plan d'action et les modalités particulières de chacune des voies d'action;

— permettre aux membres de proposer et d'adopter des mesures facilitant la résolution de problématiques régionales reliées à l'une ou l'autre des voies d'action;

— permettre aux membres d'être des personnes-ressources sur le plan d'action ministériel pour chacun des groupes dont ils font partie;

— permettre aux membres de coordonner les travaux des différents sous-comités déjà créés ou à créer relativement à l'une ou l'autre des voies d'action;

— autres objectifs...

3.2 PARTICIPATION

Ces groupes sont, de façon particulière, sollicités par le Plan d'action ministériel sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante. Notre proposition est à l'effet qu'ils soient représentés de la façon suivante :

- Direction régionale : directeur régional et un autre membre qui assurerait la coordination.
- Table des directeurs généraux et de la directrice générale : une ou un représentant.
- Table des services de l'enseignement : une ou un représentant.
- Table des services des ressources humaines : une ou un représentant.
- Table de l'enseignement professionnel et de l'éducation des adultes : une ou un représentant.
- Directions d'école : une du primaire, une du secondaire et une de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes.
- Enseignants et enseignantes : un ou une de chacun des regroupements syndicaux.
- Professionnels et professionnelles : une ou un de chaque regroupement syndical.
- Parents : deux membres de la Fédération régionale.
- Deux représentants de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Les organismes suivants devraient-ils avoir des participants et participantes à cette Table régionale?

- Association régionale des écoles privées.
- L'Université de Sherbrooke.
- Des étudiants et des étudiantes en formation des maîtres.

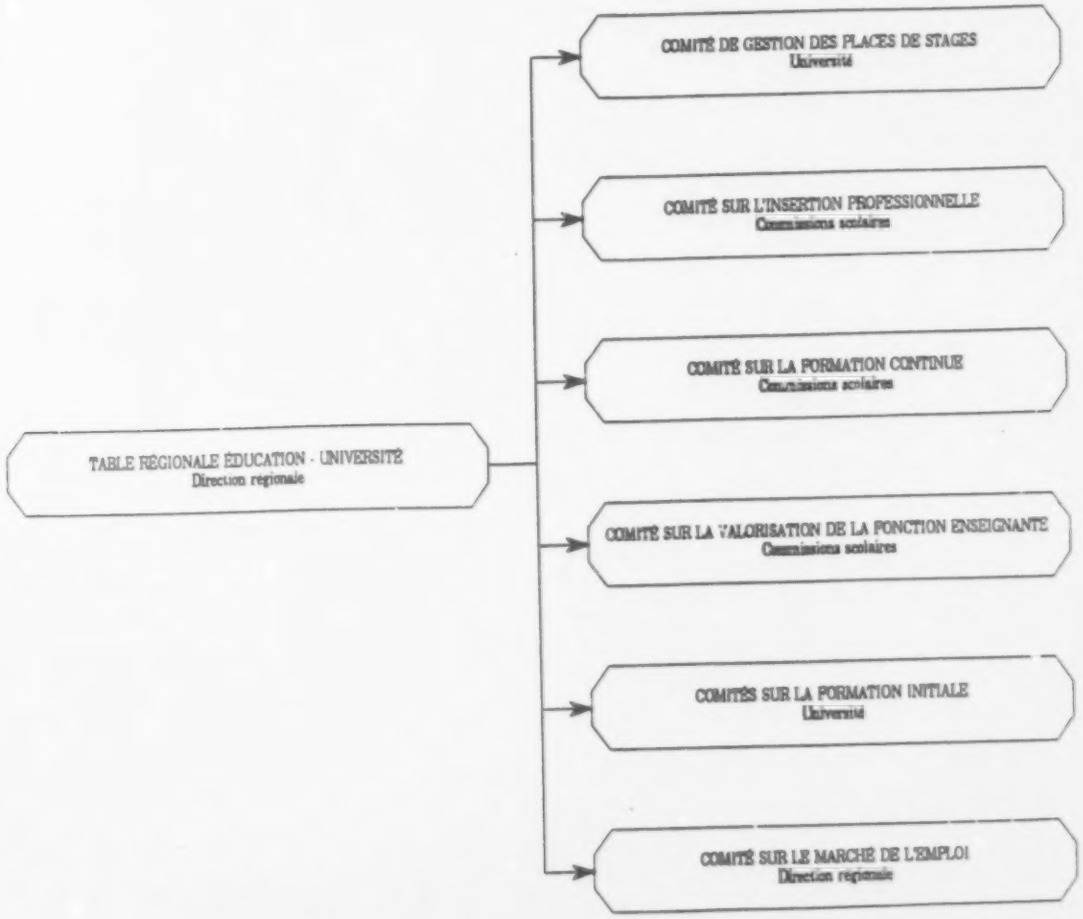
Autres organismes régionaux ou autres groupes dont la présence serait jugée pertinente?

3.3 STRUCTURE

1- Caractéristiques

— Table régionale où sont réunis tous les partenaires lors de séances régulières.

— Différents comités de travail à géométrie variable qui reçoivent leurs mandats de la Table régionale. Le leadership de chacun des comités sera assuré selon les responsabilités qui incombent particulièrement aux organisations en cause.



3.4 CONDITIONS DE RÉUSSITE

Dans la mise en place de structures de partenariat ou de concertation, on doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs pour en garantir le succès, des facteurs tels :

- une adhésion volontaire,
- un désir de s'engager,
- le respect de l'autonomie des partenaires,
- la transparence de l'information,
- etc...

Quels sont les facteurs qui vous apparaissent importants pour garantir le succès d'une telle démarche?

4. ADHÉSION

Accepteriez-vous, et à quelles conditions, d'avoir une, un ou des représentants à cette Table?

ANNEXE C

Fiche-synthèse de rencontre
(première série de rencontres)

FICHE-SYNTHÈSE DE RENCONTRE

Groupe :

Nombre de participants :

Date :

Date du rapport :

Rempli par :

A. THÈMES OU QUESTIONS QUI M'ONT FRAPPÉ DANS CE CONTACT

B. RÉSUMÉ DES INFORMATIONS

— Démarche :

— Objectifs :

— Structure :

— Participation :

— Autre participation :

— Conditions :

— Adhésion :

C. AUTRES ÉLÉMENTS INTÉRESSANTS, IMPORTANTS, RÉVÉLATEURS

D. QUELLES QUESTIONS NOUVELLES POURRAIENT ÊTRE ENVISAGÉES POUR LA PROCHAINE RENCONTRE?

ANNEXE D

Matrice à groupements conceptuels
(première et deuxième série de rencontres)

MATRICE À GROUPEMENTS CONCEPTUELS
(première et deuxième série de rencontres)
page 1

	MODÈLES	FORMES	DYNAMIQUES	ACTEURS	ADHéSION
groupe 1					
groupe 2					
groupe 3					
groupe 4					
groupe 5					
groupe 6					
groupe 7					
groupe 8					
groupe 9					
groupe 10					
groupe 11					
groupe 12					
groupe 13					
groupe 14					
groupe 15					

MATRICE À GROUPEMENTS CONCEPTUELS
(première et deuxième séries de rencontres)
page 2

	conditions structurelles	conditions culturelles	conditions fonctionnelles	Autres préoccupations
groupe 1				
groupe 2				
groupe 3				
groupe 4				
groupe 5				
groupe 6				
groupe 7				
groupe 8				
groupe 9				
groupe 10				
groupe 11				
groupe 12				
groupe 13				
groupe 14				
groupe 15				

ANNEXE E

La mise en place d'une Table régionale sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante

-Bilan des commentaires recueillis lors de la première série de rencontres-

DIRECTION RÉGIONALE DE LA MAURICIE - BOIS-FRANCS

I - Bilan des commentaires recueillis lors de la première série de rencontres

LA MISE EN PLACE D'UNE TABLE RÉGIONALE SUR LE RENOUVELLEMENT ET LA VALORISATION DE LA FONCTION ENSEIGNANTE

Document de consultation
deuxième série de rencontres

FÉVRIER 1994

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

1. Les enjeux 2

   1.1 Rappel des faits 2
   1.2 Bilan des commentaires 2
   1.3 Conclusions 3

2. La démarche de mise en place 3

   2.1 Rappel des faits 3
   2.2 Bilan des commentaires 3
   2.3 Conclusions 4

3. Les orientations proposées 4

   3.1 Rappel des faits 4
   3.2 Bilan des commentaires 4
   3.3 Conclusions 6

4. L'adhésion 7

   4.1 Rappel des faits 7
   4.2 Bilan 7
   4.3 Conclusion 7

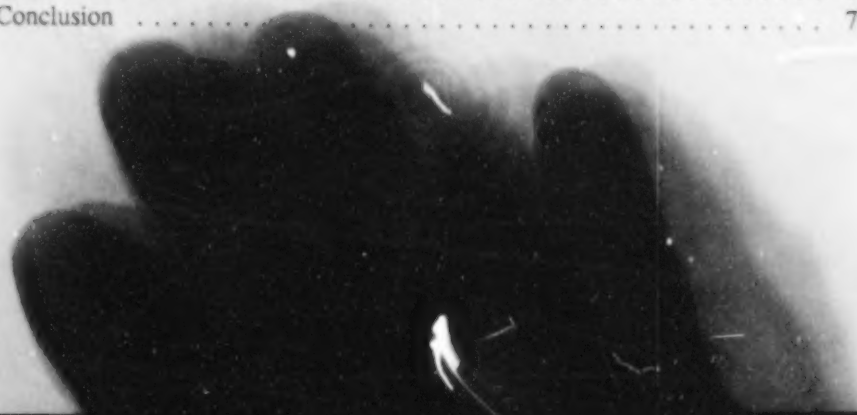


TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

1. Les enjeux 2

   1.1 Rappel des faits 2
   1.2 Bilan des commentaires 2
   1.3 Conclusions 3

2. La démarche de mise en place 3

   2.1 Rappel des faits 3
   2.2 Bilan des commentaires 3
   2.3 Conclusions 4

3. Les orientations proposées 4

   3.1 Rappel des faits 4
   3.2 Bilan des commentaires 4
   3.3 Conclusions 6

4. L'adhésion 7

   4.1 Rappel des faits 7
   4.2 Bilan 7
   4.3 Conclusion 7

INTRODUCTION

En novembre et décembre, la Direction régionale rencontrait quinze groupes d'intervenants et d'intervenantes du milieu scolaire et universitaire afin de leur présenter une proposition de mise en place d'une Table régionale sur le plan d'action ministériel «Faire l'école aujourd'hui et demain, un défi de maître», portant sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante.

Lors de cette première série de rencontres, deux documents ont été distribués. Le premier portait sur la mise en place de la Table régionale et comprenait quatre parties, soit les enjeux, la démarche, les objectifs à atteindre et l'adhésion des groupes. Le second document rappelait les quinze voies d'actions contenues dans le plan d'action ministériel, avec des précisions sur les activités réalisées en 1992-1993 et celles en cours pour 1993-1994, particulièrement au plan régional.

Le présent document constitue le bilan de cette première série de rencontres.

ANNEXE F

La mise en place d'une Table régionale sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante

-Proposition de principes directeurs de fonctionnement-

DIRECTION RÉGIONALE DE LA MAURICIE — BOIS-FRANCS

II - Proposition de principes directeurs de fonctionnement

LA MISE EN PLACE D'UNE TABLE RÉGIONALE SUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA VALORISATION DE LA FONCTION ENSEIGNANTE

Document de consultation
deuxième série de rencontres

FÉVRIER 1994

TABLE DES MATIÈRES

II - PROPOSITION DE PRINCIPES

1. La définition 2

2. La participation 2

3. Les conditions 3

4. Autres modalités 4

5. Calendrier des rencontres 4

6. Ordre du jour de la rencontre du 17 mars 1994 4

ANNEXE G

Fiche-synthèse de rencontre
(deuxième série de rencontres)

FICHE-SYNTHÈSE DE RENCONTRE

Groupe :

Nombre de participants : **Date :**

Date du rapport :

Rempli par :

A. RÉACTIONS AU DOCUMENT I SUR LE BILAN

B. RÉACTION AU DOCUMENT II SUR LA PROPOSITION DE PRINCIPES DIRECTEURS DE FONCTIONNEMENT

C. RÉFLEXIONS SUR CETTE RENCONTRE

ANNEXE H

La mise en place d'une Table régionale sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante

-Principes directeurs de fonctionnement-

(mars-avril-mai 1994)

DIRECTION RÉGIONALE DE LA MAURICIE — BOIS-FRANCS

Principes directeurs de fonctionnement

LA MISE EN PLACE D'UNE TABLE RÉGIONALE SUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA VALORISATION DE LA FONCTION ENSEIGNANTE

MARS-AVRIL-MAI 1994

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

1. La définition 2

2. La participation 2

3. Les conditions 3

4. Modalités de participation 4

5. Calendrier des rencontres pour l'année 93-94 5

Introduction

Lors de la deuxième série de rencontres avec chacun des groupes cibles, deux documents ont été distribués. Le premier constituait le bilan des réactions recueillies lors de la première série de rencontres. Le second présentait, pour consultation, les principes directeurs de fonctionnement qui pourraient guider les travaux de la nouvelle Table.

Précisons, dans un premier temps, que le contenu du bilan des commentaires recueillies lors de la première série de rencontres, a reçu l'accord des groupes rencontrés. Les quelques commentaires faits lors de ces rencontres ont été davantage de l'ordre d'un questionnement supplémentaire sur différents aspects du dossier sur le renouvellement et la valorisation de la fonction enseignante.

En ce qui concerne les réactions au document proposant un certain nombre de principes directeurs de fonctionnement, il a été modifié pour tenir compte des commentaires et des précisions demandées sur certains aspects. Le présent document constitue la résultante de ces commentaires en plus de s'ajuster à l'état d'avancement du projet.

ANNEXE I

Contenu de la pochette des participants à la première rencontre de la Table régionale

Voici la liste des documents contenus dans votre pochette :

- Ordre du jour de la rencontre.

- Liste des membres de la Table régionale Université - Milieu scolaire.

- Principes directeurs de fonctionnement.

- Document du MEQ : Faire l'école aujourd'hui et demain : un défi de maître «Renouvellement et valorisation de la profession».

- La profession enseignante : Les chantiers (tableau A).

- La profession enseignante : Les partenaires (tableau B).

- Renouvellement et valorisation de la profession :
  - Réalisations 92-93
  - Activités 93-94
  - Situation régionale

- Document du MEQ : La formation à l'enseignement secondaire général «Orientations et compétences attendues».

- Document du MEQ : La formation à l'enseignement «Des mécanismes de concertation».

- La formation à l'enseignement : Les stages.

- Propositions de sujets pour les rencontres du 20 avril et du 18 mai 1994.

Direction régionale
Mauricie — Bois-Francs

ANNEXE J

Liste et calendrier des rencontres des groupes ciblés

LISTE ET CALENDRIER DES RENCONTRES DES GROUPES CIBLÉS

GROUPE	ORGANISME	PREMIÈRE RENCONTRE	DEUXIÈME RENCONTRE
Groupe 1	Table des directeurs généraux des commissions scolaires-04	17-11-93	16-02-94
Groupe 2	Table des directeurs de l'éducation des adultes-04	18-11-93	10-03-94
Groupe 3	Table des responsables des ressources humaines-04	03-12-93	18-02-94
Groupe 4	Table des directeurs des services de l'enseignement-04	11-12-93	18-02-94
Groupe 5	Association des directeurs d'établissement du Centre du Québec	15-12-93	22-02-94
Groupe 6	Association mauricienne des directrices et directeurs d'école	08-02-93	21-02-94
Groupe 7	Syndicat de l'enseignement de Nicolet	30-11-93	22-02-94
Groupe 8	Syndicat des enseignants et enseignantes des Vieilles-Forges	29-11-93	14-02-94
Groupe 9	Syndicat des travailleurs de l'enseignement de Mauricie	19-01-94	15-02-94
Groupe 10	Syndicat de l'enseignement de Drumondville	25-01-94	21-02-94
Groupe 11	Syndicat de l'enseignement des Bois-Francs	01-02-94	22-02-94
Groupe 12	Syndicat des PNE du Centre du Québec	16-12-93	17-02-94
Groupe 13	Syndicat des PNE du Coeur du Québec	08-12-93	23-02-94
Groupe 14	Fédération des comités de parents de la province de Québec-04	03-12-93	18-02-94
Groupe 15	Université du Québec à Trois-Rivières	25-11-93	22-02-94